

# Business Case der Migrantinnen in Wirtschaft und Gesellschaft: Status quo und Best Practices

*Ergebnisse des Projektes IMAGE*

GEFÖRDERT VOM



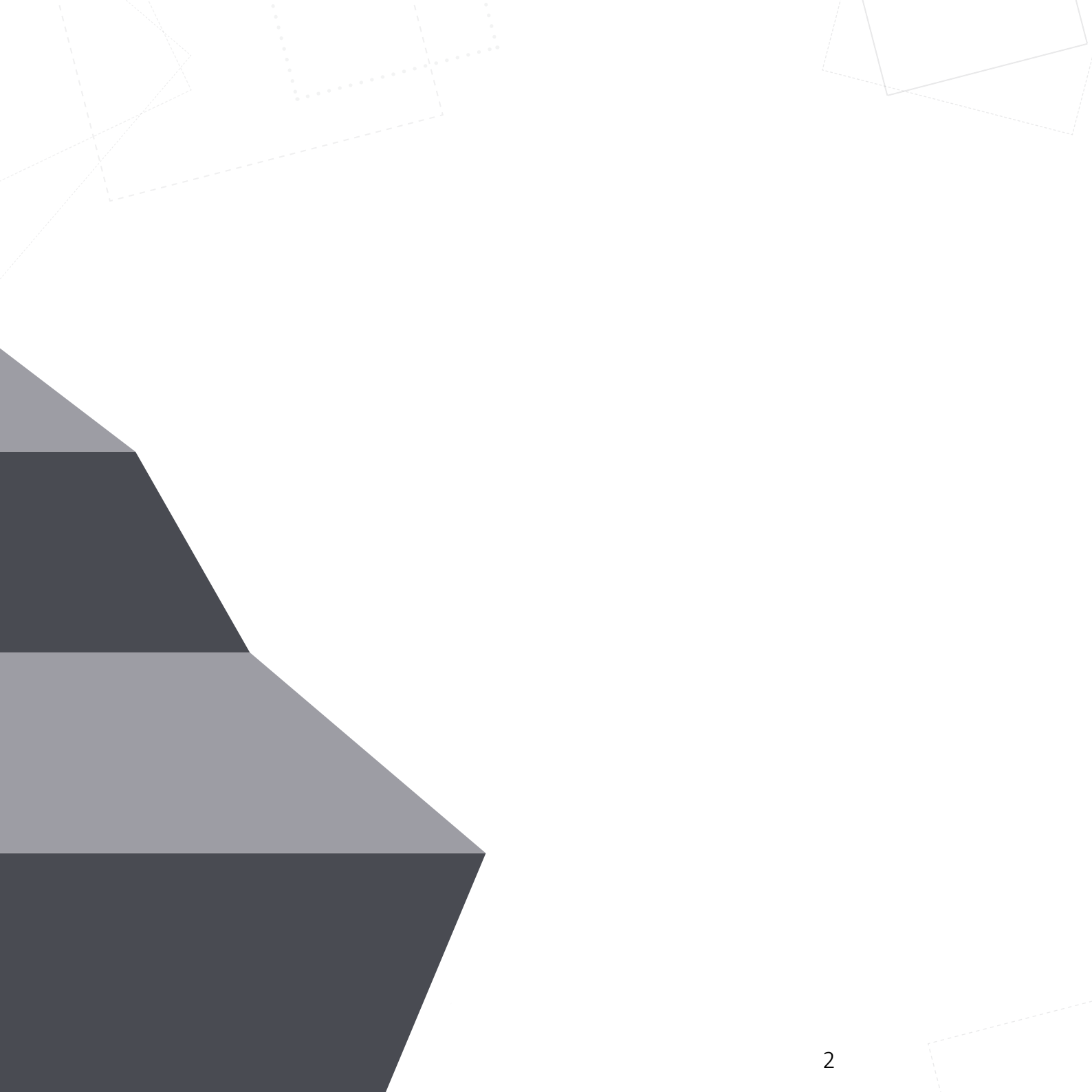
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

IMAGE

Inklusion von Migrantinnen für mehr  
Anerkennung, Gleichberechtigung und Effizienz

**FH Bielefeld**  
University of  
Applied Sciences





# Inhalt

Grußwort

Projektvorstellung

Projektergebnisse

Best Practices

Projektaktivitäten

Links und Tipps

Projektteam und Kontakt

# IMAGE



Inklusion von Migrantinnen für mehr  
Anerkennung, Gleichberechtigung und Effizienz





# Grußwort

Bildung und bestmögliche individuelle Förderung sind von entscheidender Bedeutung für die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe aller Menschen in Deutschland. Insbesondere für eine bessere Integration ist Bildung wichtig, denn Bildung ermöglicht den adäquaten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Das gilt für die vielen Migrantinnen und Migranten, die schon länger in Deutschland leben, genauso wie für diejenigen, die als Flüchtlinge und Asylbewerber zu uns kommen.

Der Zugang zum Arbeitsmarkt ist insbesondere für Migrantinnen häufig nur über einen Berufswechsel möglich. Das ist ein zentrales Forschungsergebnis des vom BMBF geförderten Projekt „IMAGE – Inklusion von Migrantinnen für mehr Anerkennung, Gleichberechtigung und Effizienz“. Für viele Frauen ist der Wechsel in einen Beruf üblich, der unterhalb ihres Qualifikationsniveaus liegt und der typischerweise von Frauen ausgeübt wird.

Zur besseren Integration ausländischer Fachkräfte in den deutschen Arbeitsmarkt ist das Anerkennungsgesetz ein wichtiges Instrument. Dieses Gesetz ist eine Erfolgsgeschichte: Seit Inkrafttreten wurden bereits mehr als 44.000 Anträge auf Anerkennung einer im Ausland erworbenen Berufsqualifikation gestellt, davon mehr als die Hälfte von Frauen. Etwa drei Viertel der Anerkennungsverfahren von Frauen im Jahr 2013 wurden mit einer vollen Gleichwertigkeit der Qualifikation abgeschlos-

sen. Dieses Signal der Wertschätzung macht sich positiv bemerkbar. Im Ausland finden immer mehr Frauen mit akademischem Abschluss den Wissens- und Wirtschaftsstandort Deutschland attraktiv.

Ich danke den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von IMAGE für ihr Engagement bei der angemessenen Einbindung hochqualifizierter Frauen mit Migrationshintergrund in die unterschiedlichen Berufsfelder und ich wünsche mir, dass die in dieser Broschüre präsentierten Projektergebnisse breite Anwendung finden.

*Johanna Wanka*



*Prof. Dr. Johanna Wanka  
Bundesministerin für Bildung und Forschung*



# Projekt IMAGE

Die öffentlichen Debatten über die Chancen von Frauen und Gleichstellung von Frauen und Männern in Wirtschaft und Gesellschaft haben sichtbare positive Entwicklungen hervorgerufen. Frauen in Deutschland zeichnen sich nicht nur durch bessere Qualifikationen als Männer aus, sondern entscheiden sich immer häufiger für technische und Ingenieur-Berufe, streben eine berufliche Karriere an und werden sogar – bei Neueinstellungen – öfter als früher in Führungspositionen befördert (Zehnder Personalberatung 2012, <http://www.egonzehnder.com/de/clientservice/boardconsulting/publications/publication/id/17500791>). Weniger präsent ist die Diskussion über die Potenziale qualifizierter Migrantinnen. Hier besteht immer noch ein großer Bedarf an Untersuchungen und maßgeschneiderter Förderung.

Das von dem BMBF geförderte Forschungsprojekt „IMAGE – Inklusion von Migrantinnen für mehr Anerkennung, Gleichberechtigung und Effizienz“ wurde am 1. März 2015 gestartet und endete am 30. April 2016. Ziel des Projektvorhabens war es, eine breitere Inklusion von qualifizierten Migrantinnen

in die Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zu fördern.

IMAGE knüpfte damit an die Ergebnisse des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts „Migrantinnen in Führungspositionen“ an. Dieses beschäftigte sich mit Barrieren und Erfolgsfaktoren für Migrantinnenkarrieren in Wirtschaft, Wissenschaft und Selbstständigkeit, fördernden Rahmenbedingungen und dem wirtschaftlichen und sozialen Nutzen einer breiteren Inklusion von Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen (Franken 2014, siehe [www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de)).

Dieses Forschungsprojekt hat unter anderem gezeigt, dass Unternehmen und Organisationen sich bis jetzt mit dem Business Case der kulturellen Vielfalt kaum beschäftigen. Insofern wurde auf der Basis von Interviews ein theoretisches Modell zur Bewertung des wirtschaftlichen und sozialen Nutzens einer breiteren Inklusion von Migrantinnen für Unternehmen/Organisationen und die Gesellschaft als Ganzes entwickelt.

Allerdings musste dieses Modell in der Praxis noch verifiziert werden. Zu diesem Zweck wurde im

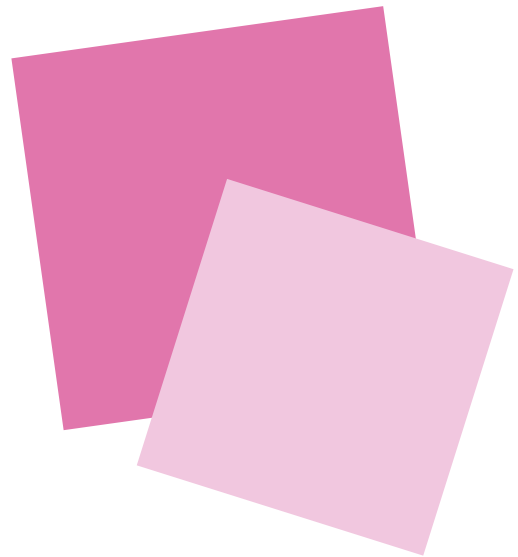
Rahmen von IMAGE ein konstruktiver Dialog mit ausgewählten Unternehmen und Organisationen geführt, um die relevanten Aspekte des Business Cases der kulturellen Diversität mit den Personalverantwortlichen und Entscheidungsträger(inne)n zu diskutieren. Zu den bereits bestehenden Kooperationspartnern zählen Bosch GmbH, Ford Werke, Fraport GmbH, Lufthansa AG, Telekom AG sowie IHK Bielefeld, bga (Bundesweite Gründerinnen-agentur), Netzwerk Petek, Netzwerk Interkultureller Unternehmerinnen, das Projekt WelKMU Berlin (inter3), jumpp e. V., Leibniz Universität Hannover, Teckentrup GmbH & Co. KG u.a.

Eine Auswahl der empirischen Ergebnisse, der gesammelten Anregungen und Erfahrungen sowie Best Practice Beispiele haben wir Ihnen in dieser Broschüre zusammengestellt.

Wir hoffen Ihnen mit dieser Broschüre Impulse für Ihre Arbeit geben zu können, und freuen uns, wenn Sie den Dialog über die Inklusion qualifizierter Migrantinnen weiter tragen.

Weitere Informationen und Impressionen erhalten Sie unter:

[www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de)



# Projektergebnisse

## Bedeutung der Zielgruppe qualifizierte Migrantinnen

Zur Identifizierung des Umgangs mit dem Thema qualifizierte Migrantinnen in Unternehmen und Institutionen sowie zur Erhebung von Best Practice Modellen wurden von Mai bis Juni 2015 telefonische Expert(inn)eninterviews durchgeführt. Im Rahmen der Interviewreihe wurden 7 Diversity Manager(inne)n und Verantwortliche von Unternehmen, 2 Gleichstellungsbeauftragte von Hochschulen sowie 2 Expert(inn)en von Selbstständigenorganisationen befragt.

Für die Interviews wurden bewusst Unternehmen

und Organisationen ausgewählt, die sich seit langem mit Diversity Management beschäftigen und aus früheren Projekten zum Thema Gender/Migration bekannt sind.

Die Gespräche wurden anhand von Leitfäden unter Berücksichtigung der jeweiligen Expertise der Gesprächspartner(innen) geführt. Im Folgenden werden die übergreifenden und vergleichenden Ergebnisse der Auswertung dargestellt, die jeweils bereichsspezifischen Erkenntnisse werden in den entsprechenden Kapiteln dargelegt.

***Lediglich die Hälfte der befragten Unternehmen und Hochschulen beschäftigen sich gezielt mit der Zielgruppe und pflegen Statistiken zu qualifizierten Migrantinnen.***

***Einen potenziellen Mehrwert durch qualifizierte Migrantinnen bestätigen jedoch fast alle Befragten.***

# Besonderheiten, Nutzenaspekte und Vorteile durch den Einsatz von qualifizierten Migrantinnen

In diesem Abschnitt wird eine Auswahl der übergreifenden und vergleichenden Ergebnisse aus den Expert(inn)eninterviews dargestellt. Insbesondere für die Bereiche Fachkräftemangel, Internationale Märkte, Motivations- und Effizienzsteigerung sowie Sprache, Akzent und Benachteiligung ließen sich einige Überschneidungen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Selbstständigkeit auffinden.

Nutzen, Mehrwert	7 Unternehmen	2 Hochschulen	2 Selbstständigen Organisationen
Fachkräftemangel vorbeugen	6	2	2
Internationale Märkte	3	-	2
Ethnomarketing	2	-	1
Neue Kundengruppen	2	-	2
Synergien in gemischten Teams	6	1	-
Steigerung Motivation, Arbeitsleistung	4	2	1
Image der Organisation/des UN	5	2	-
Führung verbessern	1	-	-
Work-Life-Balance	3	-	2
Umsatzsteigerung	3	-	-

*Tabelle 1: Nutzenaspekte von Migrantinnen im Vergleich (Auswahl)*



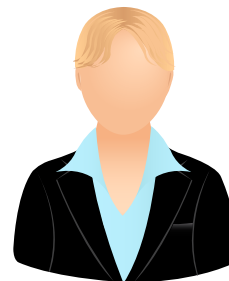
# Fachkräftemangel, Internationale Märkte, Motivations- und Effizienzsteigerung

Im Hinblick auf die Verwendung der Begrifflichkeit des Nutzens oder des Mehrwertes von Migrantinnen, besteht bei den Interviewpartner(inne)n eine unterschiedliche Auffassung. Einerseits gibt es die Tendenz, diesen Nutzen in klaren, messbaren und betriebswirtschaftlich erkennbaren Zahlen zu sehen und zu benennen.

„Der Einsatz von Migranten bringt messbare Verbesserungen in Zahlen im Export. Das Wachstum ist um 15% höher, als vor der Einführung solcher Maßnahmen. Es gibt dazu viele weiche Faktoren, die nicht messbar sind.“

Ebenfalls werden die Vorteile des Diversity Managements generell im Hinblick auf die Erschließung internationaler Märkte und für die Steigerung der Kundenzufriedenheit benannt:

„Mehrwert entsteht durch alle Formen von Diversity. Es ist mehrfach untersucht, dass Diversität das Unternehmensergebnis signifikant verbessert. Wir können nicht mit einer homogenen Truppe die Bedürfnisse eines heterogenen Marktes treffen. Das geht nicht. Dazu zählen Migranten, Ältere, Jüngere, mit oder ohne Behinderungen.“

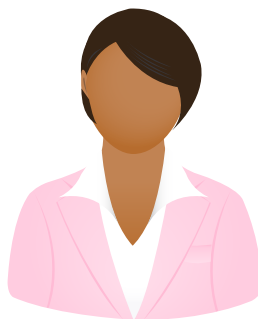


Andererseits sträubt man sich gegen ein reines Nutzenkalkül, welches den Menschen lediglich als wirtschaftliche Größe betrachtet. Dies kommt insbesondere bei der Frage, ob und inwiefern durch den Einsatz qualifizierter Migrantinnen einem Fachkräftemangel vorgebeugt werden kann, zum Tragen.

Wie Tabelle 1 zeigt, ist man sich weitestgehend einig, dass dies faktisch möglich ist. Die meisten der Expert(inn)en betonen jedoch im Interview, dass eine Fokussierung oder Reduzierung auf diesen Nutzen zu eng und auch hoch problematisch sei.

Eine der Expertinnen formuliert dies wie folgt und spiegelt damit die Haltung vieler unserer Interviewpartner(innen) wider:

„Es sollte immer auch um den menschlichen Aspekt gehen und man sollte sich bewusst werden, dass es etwas Schönes ist, in einer vielfältigen Gesellschaft zu leben und nicht nur in einem vielfältigen Unternehmen zu sein, damit man wirtschaftlich erfolgreicher ist. Eine vielfältige Gesellschaft sollte sich dahingehend in den Unternehmen widerspiegeln, dass man gemeinsame Ziele verfolgt und miteinander aneinander interessiert ist. Nicht nur des Geschäftes, sondern auch der Menschen wegen, weil Vielfältigkeit spannend, interessant und schön ist!“



Weiterhin wird dafür plädiert, die Motivation der Beschäftigung von qualifizierten Migrantinnen nicht aus einem Mangel zu ziehen. Ziel eines Unternehmens sollte es sein, ein Klima und eine Kultur zu schaffen, die offen ist und den Menschen die Möglichkeit gibt, ihr Potenzial zu entfalten.

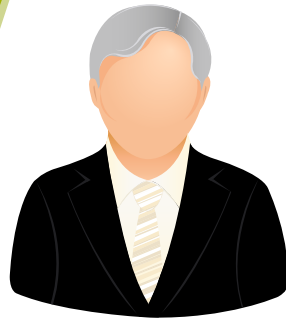


# Sprache, Akzent und Benachteiligung

Qualifizierte Frauen mit Migrationshintergrund erfahren in ihrem beruflichen Alltag auf verschiedenen Ebenen Benachteiligung. Teilweise auf Grund von äußerlich sichtbaren Merkmalen ihrer kulturellen Herkunft, teilweise auf Grund von Sprache und Akzent.

Während einerseits gerade die Mehrsprachlichkeit dieser Frauen als klarer Wettbewerbsvorteil gesehen wird, können Sprachbarrieren oder auch ‚nur‘ ein Akzent zur Abwertung der Qualifizierung einer Person in anderen Bereichen führen.

„Man hat einen wahnsinnigen Kult um die deutsche Sprache entwickelt und macht da Zuschreibungen und Anforderungen an Migrantinnen, die ich sehr oft als absolut überzeichnet sehe und als ein großes Hindernis. (...) Das sieht man in anderen Ländern ganz anders, dort herrscht eine sehr viel größere Flexibilität - also in den USA spielt ein Akzent eine geringere Rolle. Ein amerikanischer Akzent ist in Deutschland auch weniger ein Problem und wird sogar eher als cool angesehen. (...) Man muss aber auch sehen, dass Sprache und das Verstehen von Sprache in einigen Bereichen essentiell ist.“





Diese und andere Formen der Diskriminierung zeigen sich sowohl offen als auch verdeckt. Die Experten und Expertinnen sind unterschiedlicher Auffassung, inwiefern Maßnahmen wie anonymisierte Bewerbungsverfahren oder Quotenregelungen dem effektiv entgegenwirken können. Einigkeit besteht dahingehend, dass anonymisierte Verfahren zumindest die Zugänge erleichtern, als Einzelmaßnahme jedoch keine nachhaltigen Veränderungen bewirken können, wenn Diskriminierung ein Problem dar-

stellt. Egal ob in der Hochschule, einem Unternehmen oder im Rahmen einer Selbstständigkeit wird eine diskriminierende Handlung immer von einer Person ausgeübt, die dies bewusst oder unbewusst und aus verschiedenen Gründen tut. Die Mehrheit der Interviewpartner(innen) plädiert daher dafür, an der (Unternehmens)Kultur zu arbeiten und die Menschen für Vielfalt zu sensibilisieren und zu begeistern sowie zu schulen und aufzuklären.

„Ich würde eher auf die Sensibilisierung bei den Arbeitgebern setzen. Wenn jemand damit ein Problem hätte, eine Person einzustellen die einen Migrationshintergrund hat, dann besteht immer die Möglichkeit sich gegen diese Bewerberin/Bewerber zu entscheiden, denn irgendwann ist eine Bewerbung nicht mehr anonym. Wenn man sich mit Inklusion von Migrantinnen beschäftigt, würde ich eher darauf fokussieren, den Unternehmen die Qualifikationen und Qualitäten der Menschen mit Migrationshintergrund aufzuzeigen. Sie dafür zu sensibilisieren, welche Möglichkeiten sie für Unternehmen schaffen, wenn sie diverser aufgestellt sind. Dafür in den Unternehmen ein Bewusstsein zu schaffen ist, glaube ich, zielführender als anonymisierte Bewerbungen einzusetzen, weil ich da Farbe bekennen muss. Sinnvoller wäre, Workshops in Unternehmen durchzuführen die Personalverantwortlichen in Unternehmen zu schulen, was es für einen Gewinn bringt, ein Unternehmen, eine Abteilung oder ein Team, diverser aufzustellen.“



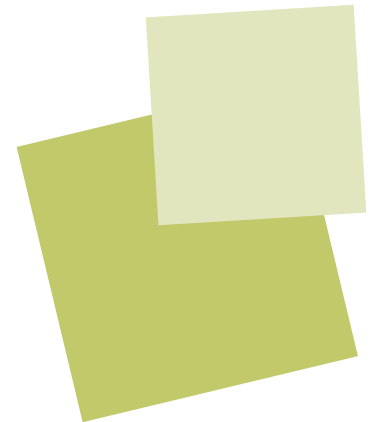
# Projektergebnisse

## Migrantinnen in der Wirtschaft - Mehrwert von qualifizierten Migrantinnen in Unternehmen

*Erkenntnisse aus den Interviews*

Relevante Faktoren:

1. Maßnahme gegen den Fachkräftemangel (6),
2. Synergieeffekte in gemischten Teams (6),
3. Image des Unternehmens (5),
4. Steigerung der Motivation (4),
5. Umsatzsteigerung, internationale Märkte (je 3).



# Mittel gegen den Fachkräftemangel

Der Aspekt des Fachkräftemangels wurde insbesondere von den Expert(inn)en aus dem Bereich der Wirtschaft thematisiert. Dabei geht es aber in vielen Unternehmen nicht um die gezielte Beschäftigung von Frauen mit Migrationshintergrund, sondern um Migrant(inn)en als Fachkräfte generell. Spezifische Kompetenzen werden wenn dann oftmals eher einer Herkunftskultur zugeschrieben als dem jeweiligen Geschlecht.

„Wenn ich mich heute nicht um Migranten kümmere, habe ich morgen keine Arbeitskräfte“.

„Migrantinnen sind nur im Kontext Diversity interessant. Es gibt kein Einzelziel.“

„Es gibt ein Ziel im Nachhaltigkeitsbericht, dass Migrantinnen und Migranten in Führungspositionen kommen. Definierte Programme gibt es aber nicht.“

„Migranten sind eine interessante Zielgruppe, vor allem um den Fachkräftemangel und um Beschäftigungslücken durch zukünftigen demografischen Wandel zu schließen. Migrantinnen spezifisch sind keine Zielgruppe.“



„Wir schauen primär darauf, wer auf eine Position passt, das können gegebenenfalls dann auch Migranten sein. Wir nehmen an Personalmarketingaktivitäten teil, wo es um Migrantinnen und Migranten geht, da haben wir schon einen Fokus drauf. Aber generell schauen wir eher danach wer passt auf eine Stelle und wenn wir dann einen ausländischen Mitarbeiter haben, gucken wir nach Aktivitäten, wie sich derjenige hier am besten integrieren kann.“

Im Hinblick auf die Genderthematik und die Frage nach der Herkunftskultur von Migrantinnen in Führungspositionen äußert sich ein Experte wie folgt:

„Der Genderaspekt ist im Hinblick auf das Thema Führungskräfte generell interessant. Wenn es um Frauen mit Migrationshintergrund geht ist zusätzlich spannend zu schauen, wer schafft es und wer schafft es nicht. Da spielt das jeweilige Land und die Herkunftskultur oft eine Rolle. In den USA oder Dänemark ist das z. B. eher üblich, dass es Frauen mit Migrationshintergrund in Führung gibt, in Deutschland ist das eher selten. Wenn in Deutschland Migrantinnen dabei sind, dann eher Inderinnen, Amerikanerinnen ect. weniger aus der Türkei, Spanien, Griechenland oder Osteuropa.“



# Synergieeffekte in gemischten Teams, Steigerung der Motivation und Umsatzsteigerung und Erschließung internationaler Märkte

Besonders im Bereich des Exports und generell bei Kooperationen mit dem Ausland, setzen inzwischen vermehrt Unternehmen auf den Einsatz heterogener und multikultureller Teams.

„Der Einsatz von multikulturellen Teams bringt in jedem Fall eine Effizienzsteigerung.“

„Bei Kooperationen mit dem Ausland setzten wir auch bewusst auf Personen, die z. B. aus dem entsprechenden Land kommen, weil derjenige eine ganz andere Prägung hat und dann manche Dinge auch besser versteht und die Kultur vor Ort viel besser einschätzen kann als z. B. die deutschen Kollegen.“

„Generell werden Migrantinnen da eingesetzt wo es passt bzw. wenn sie gut geeignet sind, werden sie in dem Bereich auch eingesetzt aber sicherlich verstärkt in internationalen Kontexten.“



Wenn es um die Frage der Motivationssteigerung durch den Einsatz von Migrantinnen in Fach- und Führungspositionen oder Teams geht, wird auch hier weniger nach dem Genderaspekt entschieden. Vielmehr wird der Synergieeffekt durch Heterogenität in der Belegschaft generell angestrebt sowie Effizienz- und Motivationssteigerung durch die Schaffung eines offenen und toleranten Betriebsklimas.

„Gefühlt der größte Vorteil ist, dass man sich als Mensch — egal welcher Herkunft — nicht verstecken muss und dann mehr Leistung bringt. Wenn jeder Mitarbeiter so sein kann wie er ist, dann schaffe ich es, ihn an das Unternehmen zu binden und steigere die Effizienz.“



# Verbesserung des Image des Unternehmens

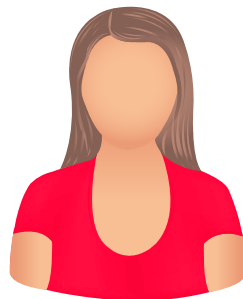
Der Aspekt der Steigerung des Unternehmensimage durch die Beschäftigung qualifizierter Migrant(inn)en, wird von den meisten Expert(inn)en bejaht. Allerdings bedarf es hier jedoch — vergleichbar mit dem Aspekt des Fachkräftemangels — einer differenzierten Betrachtung von Motivation und Effekt. Besonders im Bereich Klein- und Mittelständischer Unternehmen erweist sich Diversity Management und der Einsatz von qualifizierten Migrant(inn)en als imagebildend, denn in vielen Regionen stellen sie damit eine Ausnahme dar und erlangen entsprechende Aufmerksamkeit.

„Natürlich wird auch das Image verbessert, weil es wenige Unternehmen im Mittelstand gibt, die sich des Themas Diversity Management annehmen.“

Um einen positiven profilbildenden Effekt zu erzielen, bedarf es jedoch mehr als lediglich der Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund. Eine Firmenphilosophie der Offenheit und Toleranz muss auch entsprechend gelebt werden, um authentisch zu sein.

„Das Wichtigste ist allerdings, die Organisationskultur zu verändern — also die Stimmung Richtung Diversityöffnung zu verändern. Da empfiehlt sich als Grundlage ein Diversity-Check.“

„Man kann Unternehmen direkt nicht überzeugen solange sie das nicht selbst gelebt oder erlebt haben. (...) Es geht nur über eigene Erfahrungen und über Öffentlichkeits- und Pressearbeit, um die Vorteile erlebbar zu machen und Vorurteile abzubauen.“



# Erkenntnisse des Forums: Wirtschaftlicher und sozialer Nutzen einer breiteren Teilnahme von qualifizierten Migrantinnen in Unter- nehmen

## *Vorteile und Chancen*

Vorteile	Vorteile/Chancen	Chancen
Nutzung versteckter Potenziale		Ausrichtung auf Märkte
Finanzielle Vorteile		
Öffnung der Unternehmenskultur als USP		Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bzw. Image
Interkulturelle Fähigkeit/- Kompetenzen (inkl. Sprache)		Steigerung der Flexibilität
Fachkräftesicherung		Ausbau der Konkurrenzfähigkeit
Marketing für das Unternehmen		Bessere Bewerberinnen
	Verständnis der Kunden/innen	
Etablierung gemischter Teams		Nutzung vorhandener Kompetenzen
Beitrag zur Anerkennung und Akzeptanz von Migration	Abbau von Vorurteilen und Förderung von gesellschaftlicher Integration	Bereicherung von kulturellen „Tugenden“
Effizienzsteigerung durch Potenziale und interkulturelle Kompetenzen		
„Frischer Blick“		Neue Märkte
Motivation		Neue Produkte
Mehr Sprachen		Mehr, „bessere“ Länder im Export
Kulturkompetenz		Neue Führung
Kulturelle Vielfalt		Schaffung neuer kreativer Ideen

*Tabelle 2: Vorteile und Chancen von qualifizierten Migrantinnen in Unternehmen*



## Barrieren und Hemmnisse

Probleme (Schwächen)	Probleme (Schwächen)/ Risiken	Risiken
Betroffenheitsfalle Migrantinnen: Selbstverständnis der Migrantinnen	„arme Migrantin“	Selbstmotivation bzw. Selbstvertrauen ist gering
Sensibilisierung Führung		Fehlende Akzeptanz von Migrantinnen in Fach- und Führungspositionen
	Fehlende Strukturen / fehlende freie Positionen	
Geschlechterrollen und -stereotype, starke religiöse Orientierung	Unternehmenskultur noch nicht reif für Öffnung	Energie fließt ab
	Zu große Unternehmen, fehlende Vorbilder	
	Irritationen in Teams / Umgang mit Unterschieden	
	Beharrungsvermögen der Organisation („Das geht nicht! Das haben wir noch nie so gemacht!“)	Es ist schwierig Diversity umzusetzen bzw. zu leben
Interkulturelle Kommunikation ist störungsanfällig	Geringe Qualifikation, schlechte Sprachkenntnisse, Artefakte (Kopftuch)	Fremdsprache als Missionierung
Autochthone fürchten Konkurrenz durch Praktiken der „positiven Diskriminierung“	Diskriminierung	Positive Diskriminierung (deutsche Männer haben Angst)
Kosten: Trainings- und Sprachkurse kosten Geld		

Tabelle 3: Barrieren und Hemmnisse qualifizierter Migrantinnen in Unternehmen



# Chancen und Risiken

Im Hinblick auf die Chancen und Risiken der Beschäftigung von qualifizierten Frauen mit Migrationshintergrund gibt es verschiedene Ansätze und Strategien, die im Folgenden exemplarisch dargelegt werden.

	Stärken	Schwächen
Chancen	Stärken und Chancen Strategie	Schwächen und Chancen Strategie
Gefahren	Stärken und Gefahren Strategie	Schwächen und Gefahren Strategie

(Abbildung 1: SWOT-Matrix nach Welge & Al-Laham) (Quelle: Welge, M.; Al-Laham, A: Strategisches Management 2012 S.448f.)

Basierend auf Abbildung 1 könnten die vier Strategien wie folgt aussehen:

## Strategie 1: Stärken und Chancen

Noch nicht genutzte bzw. eingesetzte Potenziale, die qualifizierte Migrantinnen durch ihre Fach- und interkulturelle Kompetenzen mitbringen, tragen dazu bei, dass ein Unternehmen seine Attraktivität bzw. sein Image als Arbeitgeber steigert. Weiterhin ist durch die gezielte Nutzung dieser Potenziale eine zielgenaue Ausrichtung auf bestimmte Märkte möglich, wodurch gleichzeitig eine bessere Positionierung gegenüber Konkurrenzunternehmen gewährleistet wird.

## Strategie 2: Schwächen und Chancen

Sensibilisierung der Führung wird hier als großes Problem bzw. als Nachteil betrachtet, weil die Akzeptanz von Migrantinnen in Führungspositionen fehlt und dies, laut den meisten Teilnehmer(inne)n, ein Risiko für Unternehmen darstellt. Nun, dieses Risiko besteht immer, unabhängig davon, ob eine neue Führungskraft einen Migrationshintergrund hat oder nicht. Diese Schwäche könnte ein Unternehmen aber auch als Chance betrachten, um bestimmte neue Maßnahmen zu treffen

(z. B. gemeinsame Trainings für alle Führungskräfte im gleichen Management-Level, Schaffung neuer Führungsstile, die gleichzeitig durch zwei Führungskräfte (mit und ohne Migrationshintergrund) umgesetzt werden, interkulturelle Trainings, um Sensibilisierung und „Angstabbau gegenüber Fremden“ bei den Mitarbeiter(inne)n zu erreichen). Die Chance besteht darin, dass ein Unternehmen mit solchen Maßnahmen eine Änderung der Unternehmenskultur und eine Öffnung gegenüber „fremden“ Führungskräften erreichen kann und damit nicht nur langfristig einem Führungskräfte-mangel begegnen kann, sondern nachhaltig bessere Bewerberinnen erreicht und eine neue Führungskultur bekommt.

### **Strategie 3: Stärken und Gefahren**

Um die Gefahren bei der Umsetzung von Diversity-Konzepten zu reduzieren, sollten bewusst Stärken, wie interkulturelle Kompetenzen (z. B. durch Sprachtrainings) gefördert werden. Die Mitarbeiter sollten ausreichend und rechtzeitig informiert werden sowie in gemischten Teams von Anfang an in die Umsetzung der Maßnahmen einbezogen werden. Genauso können Gefahren wie „Missionierung durch die „Fremdsprache“ (wenn nur eine Person Deutsch versteht und dadurch zum Anführer wird) oder „Energie Abfluss“ (Verlust der Arbeitsenergie bei der Ausübung von religiösen Ritualen), bedingt durch eine starke religiöse Orientierung und Stereotype über Geschlechterrollen eingegrenzt werden, indem für die Mitarbeiter ein „Freiraum“ geschaffen wird und zwar hinsichtlich der zeitlichen

Verrichtung ihrer Arbeitsaufgaben, sodass die religiösen Rituale während der Freizeit ausgeübt werden können. Was die Stereotype hinsichtlich der Geschlechterrollen betrifft, könnten zuerst reine Frauen- und reine Männer-Teams gebildet werden, die bei der Erledigung der Aufgaben gegeneinander in einen Wettbewerb treten. Später sollten dann gemischte Teams nach freier Teammitglieder-Wahl gebildet werden.

### **Strategien 4: Schwächen und Gefahren**

Diese Strategie bezieht sich darauf, Schwächen (Probleme) rechtzeitig zu erkennen und die damit zusammenhängenden Risiken und Gefahren einzugrenzen und zu minimieren. Als Beispiel sind hier Sprachtrainings zu nennen. Das am stärksten damit verbundene Problem sind die Kosten, die Sprachtrainings verursachen. Sollte z. B. ein Unternehmen aufgrund des Kostenfaktors auf die Sprachtrainings verzichten und ein Konkurrenzunternehmen in dieser Hinsicht mehrere Maßnahmen anbieten und seinen Mitarbeiter(inne)n die Sprachkurse bezahlen, verschafft es sich einen Vorteil. Es besteht jedoch eine Gefahr der Abwanderung von den Fachkräften die sich durch die angebotenen Maßnahmen, langfristig betrachtet, eher bei den Konkurrenzunternehmen sehen. Darüber hinaus können an dieser Stelle Praktiken der „positiven Diskriminierung“ genannt werden. Wenn diese in einem Unternehmen vorhanden sind, besteht die Gefahr eines Wechsels zu Wettbewerberunternehmen, in denen keine Diskriminierung stattfindet und die eine offene Kultur gegenüber qualifizierten Migrantinnen haben.



# Projektergebnisse

## Qualifizierte Migrantinnen in der Wissenschaft

*Erkenntnisse aus den Interviews*

Relevante Faktoren:

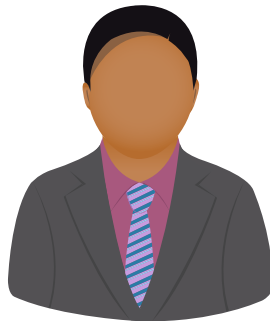
1. Maßnahme gegen den Fachkräftemangel (2),
2. Image der Organisation (2),
3. Steigerung der Motivation (2),
4. Synergieeffekte in gemischten Teams (1).



# Mittel gegen den Fachkräftemangel

Auch an den Hochschulen ist das Thema Fachkräftemangel eines, das in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Zwar gibt es in vielen Bereichen noch keine Probleme Stellen zu besetzen, doch gerade in den MINT-Bereichen sieht man zunehmend Handlungsbedarf. Während im Hinblick auf die Förderung von Frauen und die Etablierung von Gleichstellungsmaßnahmen generell an den Hochschulen in den letzten Jahren viel passiert ist, sind gezielte Maßnahmen zur Gewinnung und Integration von Migrantinnen oftmals noch in den Anfängen und eher im Rahmen von Projekten angesiedelt.

„Wir haben kein gezieltes Programm dazu. Wir haben auch keine gesonderte Beratung dazu. Es gibt keinen Diversity-Ansatz der gesetzlich vorgeschrieben ist, aber seit 5 Jahren versuchen wir von der Gleichstellungstelle das mit anzudenken.“



Eine wesentliche Hürde im Hinblick auf die Beschäftigung von Wissenschaftlerinnen, die ihren Abschluss im Ausland erworben haben, ist jedoch immer noch die Anerkennung und Vergleichbarkeit der Studiengänge, Zertifikate, Qualifikationen und Ausbildungen.

„Im Maschinenbau gibt es ein Projekt ‚interkulturelle Tandems‘ für internationale Studierende, nicht explizit Migrantinnen. Andere Programme gibt es nicht, nur generell für Frauen Mentoringprogramme. Eine Notwendigkeit sieht man eher nicht, da der Migrationshintergrund in der Hochschule im Hintergrund und Gender im Vordergrund steht.“

„Bei den Personalauswahlverfahren im Bezug auf die Bewerbungen ausländischer Professorinnen in den Ingenieur-Berufen wird immer sehr abgewogen, ob die Abschlüsse wirklich anerkannt werden können. Genauso, ob die Qualität der Ausbildung wirklich hoch ist. Man hat sehr viele Vorbehalte. Die Berufungskommission entscheidet im Einzelfall selbst, was sie prüft und was sie anerkennt. Das Verfahren ist nicht systematisiert.“



# Image der Organisation, Steigerung der Motivation und Synergieeffekte in gemischten Teams

Viele Hochschulen werben inzwischen mit ihrer internationalen Ausrichtung, sowohl um Studierende anzusprechen als auch um Expert(inn)en aus dem Ausland für Lehre und Forschung zu gewinnen. Dies bezieht sich oftmals auf Kooperationen mit Partnerhochschulen, Einrichtungen oder Unternehmen im Ausland sowie auf Förder- und Austauschprogramme. Auch die Internationalisierung der Belegschaft in verschiedenen Bereichen und auf unterschiedlichen Ebenen sehen manche Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen als imagebildende Maßnahme und Wettbewerbsfaktor.

„Definitiv besteht ein Mehrwert für das Image einer Hochschule und Internationalität und Chancengleichheit nutzen viele strategisch.“

„In der Wissenschaft gab es in den letzten Jahrzehnten einen großen internationalen Austausch und der Mehrwert wurde gesehen.“

Im Hinblick auf die Steigerung der Motivation sowie der potenziellen Synergieeffekte in gemischten Teams gibt es verschiedene Positionen. Einerseits geht man von einem grundsätzlich positiven Effekt auf der Basis von Vielfalt aus:

„Ja, ich glaube einfach an Vielfalt, und dass diese die Qualität von Perspektiven und die Möglichkeit, Lösungen zu finden für offene Fragenstellungen, erhöht.“

Andererseits wird Diversität nur dann als effektiver Faktor gesehen, wenn er gezielt eingesetzt, strukturell eingebunden und gelebt wird:



„Interkulturell zusammengesetzte Teams bilden einen Mehrwert dann, wenn die Diversität im Team im Fokus ist und bewusst gestaltet wird. Ansonsten ist Diversität kein Mehrwert, z. B. auf Grund von gesteigertem Kommunikationsbedarf.“

# Erkenntnisse des Forums: Qualifizierte Migrantinnen in der Wissenschaft: Besonderheiten und Vorteile

## Besonderheiten und Vorteile

Besonderheiten	Vorteile
Fehlendes Wissen über das System	Vorbildfunktion für Mitarbeiter(innen) und Studierende
Work-Life-Balance	Netzwerke
Reflexion über Stereotype	Mobilität und Bereitschaft zum Ortswechsel
	Frühe und langfristige Motivation
	<b>Mentalität und Offenheit für das Neue</b>

Tabelle 4: Besonderheiten und Vorteile qualifizierter Migrantinnen in der Wissenschaft

Im Rahmen der Diskussion wurde das **fehlende Wissen über das System** und der Hochschulkultur in Deutschland als wichtige Besonderheit identifiziert. Zum einen müssen Professorinnen zunächst viel Zeit investieren und bürokratische Hürden überwinden, um Abschlüsse und Qualifikationen in Deutschland anerkennen zu lassen. Zum anderen herrscht im Anschluss eine große Unsicherheit hinsichtlich der langfristigen Sicherheit des Arbeitsplatzes durch beispielsweise größtenteils befristete Verträge. Hinsichtlich der Hochschulkultur gilt es zudem für Professorinnen aus dem Ausland einen möglicherweise auftretenden Paradigmenwechsel von z. B. einem Fokus auf die reine Forschung oder Lehre zu meistern. Positiv angemerkt wurde hingegen, dass das deutsche Hochschulsystem klaren

Regelungen folgt und ein in anderen Ländern auftretendes Chaos oder auch Korruption nicht zu erkennen ist.

Hinsichtlich der **Work-Life-Balance** ist festzuhalten, dass qualifizierte Migrantinnen im Hochschulbereich durch ihre hohe Leistungsbereitschaft, aber auch durch die Anpassung an das neue System und Kultur, zur Selbstausbeutung neigen. Hier gilt es, eine gesunde Work-Life-Balance nicht außer Acht zu lassen.

Als weitere Besonderheit konnte die Möglichkeit zur zielgerichteten **Reflexion über Stereotype** erkannt werden. Ein Perspektiven- und Standpunktwechsel erlaubt einen neuen Blick auf Deutschland



und Deutsche, der Stereotype wie Pünktlichkeit und Fleiß kritisch hinterfragt sowie die Chance zur vergleichenden Selbstreflexion bietet. Migrantinnen nehmen diese war.

Zu den Vorteilen einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in der Wissenschaft wurde die **Vorbildfunktion für Mitarbeiter(innen) und Studierende** als entscheidendes Element genannt. Diese ergibt sich insbesondere aus dem Übertrag der eigenen Kultur in die Hochschule und gilt sowohl für die Mitarbeiter(innen) als auch für die Studierenden unabhängig von ihrem eigenen möglichen Migrationshintergrund. Eine Kulturöffnung bringt hier wichtige neue Werte oder einen stärkeren Fokus, z. B. auf die Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Ein weiterer offenkundiger Vorteil, nicht nur im Hochschulbereich, sind die meist internationalen **Netzwerke** von Migrantinnen. Diese bieten insbesondere Hochschulen mit einer starken Internationalisierung bedeutenden Nutzen. Migrantinnen bringen diese Netzwerke dabei nicht nur in Forschung und Lehre ein, sondern bauen diese möglicherweise zielgerichteter und konsequenter aus als deutsche Professoren und Professorinnen.

Die **Mobilität und Bereitschaft zum Ortswechsel** von Migrantinnen wurde ebenfalls als wichtiger Punkt identifiziert. Die Mobilität ist deutlich höher, da durch die Migration bereits zu einem gewissen Grad eine Entwurzelung stattgefunden hat. Als Vor-

teil ist demnach eine erhöhte Flexibilität hinsichtlich der Ortsgebundenheit des Arbeitsplatzes auszumachen.

Die **frühe und langfristige Motivation** ist als weiterer Vorteil zu nennen. Qualifizierte Migrantinnen zeichnen sich durch eine sehr hohe und beständige Motivation sowie ein hohes Maß an Pflichtbewusstsein aus. Diese Eigenschaften sind für die berufliche Zielerreichung im Hochschulbereich unabdingbar und können auch wieder als Argument im Sinne der Vorbildfunktion herangezogen werden.

Als letzter Punkt konnte generell die **Mentalität und Offenheit für das Neue** als Vorteil seitens der Migrantinnen ausgemacht werden. Diesen gilt es zu nutzen. Während in Deutschland das Sicherheitsdenken sehr ausgeprägt sei, kann eine andere Form von Risikobereitschaft z. B. der Forschung zuträglich sein. Zudem bringen Migrantinnen eine gesunde Naivität, frischen Wind mit und wollen ausprobieren. Durch ihre Lebenserfahrung, Ziele und Denkweise herrscht eine gewisse „Macher-Mentalität“ ohne die Angst des Scheiterns. Not, im Sinne von Veränderungsdruck, mache erfinderisch, so der Tenor der Teilnehmer(innen). Darüber hinaus wurden im Forum Beispiele hinsichtlich der Qualität und Quantität von Ergebnissen diskutiert. Deutschland zeichne sich durch eine hohe Produktivität und dem Wunsch zur Präsentation der Ergebnisse aus, wohingegen andere Mentalitäten eher bescheiden agieren. In wie weit es sich dabei um Vorteile oder Besonderheiten handelt, bleibt jeweils im Einzelfall zu erwägen.



# Projektergebnisse

## Qualifizierte Migrantinnen in der Selbstständigkeit

### *Erkenntnisse aus den Interviews*

Relevante Faktoren:

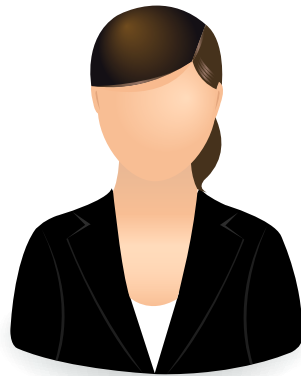
1. Maßnahme gegen den Fachkräftemangel (2),
2. Internationale Märkte (2),
3. Neue Kundengruppen (2),
4. Work-Life-Balance (2),
5. Ethnomarketing (1).



# Fachkräftemangel

Die Selbstständigkeit sowie Gründungsaktivitäten von Migrantinnen werden insofern als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel gewertet, da Dienstleistungen und andere Tätigkeiten erbracht werden, für die es in Zukunft nicht in ausreichendem Maße Fachkräfte geben wird. Sie füllen damit Lücken in verschiedenen Bereichen und Branchen und bringen neue Ressourcen in das deutsche Wirtschaftssystem ein. Auch die Expert(inn)en für Selbstständigkeit und Gründungsberatung plädieren in diesem Zusammenhang für eine potenzial- und ressourcenorientierte Haltung:

„Wir sollten das potenzialorientiert betrachten, dass da etwas ist, das uns bereichert und das nicht aus diesem Mangel heraus zu sehen. Wir haben große Potenziale, die uns ökonomisch aber auch gesellschaftlich weiter bringen.“



# Internationale Märkte, neue Kundengruppen, Ethnomarketing und Work-Life-Balance

Auf Grund ihrer Herkunft, ihrer Erfahrungen mit anderen Kulturen, ihren sprachlichen Fähigkeiten, ihren spezifischen Kompetenzen und Kenntnissen erweisen sich Migrantinnen als sehr wertvoll im Hinblick auf die Erschließung internationaler Märkte und neuer Kundengruppen. Sei es als selbstständige Dienstleisterinnen für Unternehmen oder bei der Umsetzung neuer Geschäftsideen mit Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen und Bedürfnisse.

Den Expert(inn)en fällt im Rahmen der Beratung von Migrantinnen zur Selbstständigkeit auf, dass

oftmals ein Bezug zwischen der Art und Branche der Selbstständigkeit sowie der Herkunftskultur der Gründerinnen besteht. Auf der sozialen Ebene ermöglichen Migrantinnen es sich damit selbst und anderen Mitgliedern der jeweiligen Kultur, diese in einem anderen Land entsprechend ausleben und pflegen zu können. Darüber hinaus bieten sie Menschen in Deutschland die Möglichkeit, einen Einblick in andere kulturelle Praktiken zu erhalten und daran teilzuhaben. Damit schaffen sie kulturelle Vielfalt und beteiligen sich aktiv am Austausch der Kulturen.

„Migrantinnen haben auf Grund ihrer kosmopolitischen Lebensweise sehr viele unterschiedliche kulturelle Erfahrungen gemacht, die bereichernd sind und sich positiv in persönlichen und fachlichen Kontexten auswirken.“



Sie bringen neue Modelle, Ideen und Konzepte ein und bereichern damit das Angebot auf wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene.

Als Gründerinnen fungieren sie in ihren Familien oft als Vorbilder und strahlen dies auch darüber hinaus aus. Es handelt sich bei ihnen meist um Akademikerinnen oder Fachkräfte, die auf Grund von Problemen mit der Anerkennung ihrer Abschlüsse auf dem deutschen Arbeitsmarkt den Weg in die Selbstständigkeit wählen. Sie schaffen sich damit

wirtschaftliche Unabhängigkeit und ermöglichen es sich, Familie und Beruf weiterhin vereinbaren zu können. Dabei spielen ebenfalls häufig andere Lebensmodelle der Herkunftskultur eine Rolle. Aus der Erfahrung von Gründungsberaterinnen ergibt sich bei selbstständigen Migrantinnen durch die Verschmelzung von Arbeitszeiten und Privatzeiten ein positiver Effekt – sowohl auf der subjektiven als auch der wirtschaftlichen Ebene.

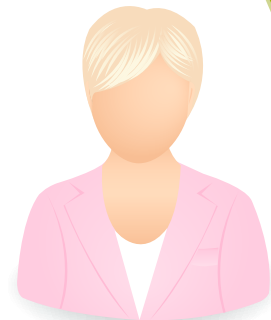
„Migrantinnen haben weniger Probleme mit dem Thema Sicherheit, sie sind risikobereiter und sehr orientiert daran, nach ihren Möglichkeiten zu schauen.“

„Sie sind nicht so in der Komfortzone, wie man das bei anderen teilweise vorfindet, die in der westlichen Welt sehr gesättelt sind.“

„Migrantinnen sind modern, innovativ und mutig.“

„Selbstständige Migrantinnen und Frauen generell sind Vorbilder in der Familie aber auch für die Gesellschaft insgesamt.“

„Sie sind sehr intrinsisch motiviert und sagen: Ich will selbst etwas aus meinem Leben machen und etwas verändern.“



# Erkenntnisse des Forums: Gründen Migrantinnen anders? Synergieeffekte durch die Migrantinnen-Selbstständigkeit

Sozial-kulturelle Effekte	Wirtschaftliche Effekte
Schaffung kultureller Vielfalt und Ermöglichung des Austausches	Erschließung/Schaffung neuer Märkte
Pflege Herkunftskultur	Erschließung von Kundengruppen
Vorbildfunktion	Steigerung der Attraktivität eines Standorts
Verbesserung der psycho-sozialen und gesundheitlichen Situation von Menschen bestimmter Herkunftskulturen	Schaffung von Arbeitsplätzen und Steigerung des Gemeinwohls
Einbringung neuer Lebensstile	Einbringung neuer Arbeitsmodelle

*Tabelle 5: Sozial-kulturelle und wirtschaftliche Effekte der Migrantinnen-Selbstständigkeit*

Im Rahmen des Forums wurde deutlich, dass die Selbstständigkeit von Migrantinnen sowohl auf der Subjektebene als auch darüber hinaus positive Effekte aufweist. Sie verbessern ihren eigenen Lebensstandard sowie den ihrer Mitmenschen auf sozio-kultureller und wirtschaftlicher Ebene. Mit ihren Angeboten und Geschäftsmodellen können sie dazu beitragen, einen Standort attraktiver und

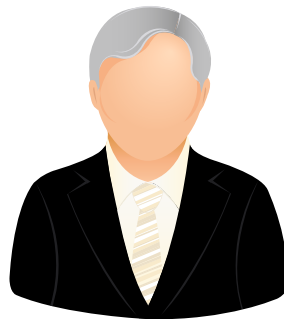
vielfältiger zu gestalten. Durch ihre eigene Art im Umgang mit der Selbstständigkeit bringen sie neue Lebensstile sowie Arbeitsmodelle in die bisherige Wirtschaftslandschaft ein und verändern damit auch die Kultur von Selbstständigkeit. Darüber hinaus schaffen sie oftmals weitere Arbeitsplätze und tragen somit erheblich zur Steigerung des Gemeinwohls bei.



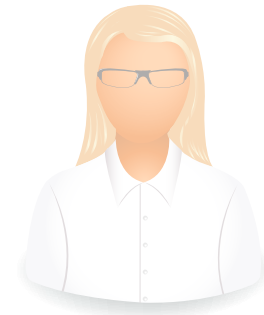
# Die Bedeutung der Öffentlichkeit und Medien für die kulturelle Sensibilisierung

Ein wesentlicher Aspekt der sowohl in den Interviews als auch in den Expert(inn)endiskussionen behandelt wurde, konzentrierte sich auf Maßnahmen zur Herstellung einer Öffentlichkeit und der damit verbundenen Sensibilisierung für das Thema kulturelle Vielfalt und Inklusion. Dafür ist nicht nur ein Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft notwendig, sondern auch der Austausch mit Bürgerinnen und Bürgern im Sinne eines interkulturellen Dialogs.

„Derzeit ist ein Migrationshintergrund oftmals noch negativ behaftet und wir müssen versuchen das umzumünzen. Wir müssen die Erfolgsgeschichten auch mehr in die Öffentlichkeit tragen. Wir müssen das Schubladendenken aufbrechen, dürfen uns vor Konflikten nicht scheuen und müssen unsere Chancen nutzen sowie für Gleichberechtigung eintreten.“



„Das hat oftmals etwas mit der Angst vor dem anderen und des andersartig sein zu tun. Wenn wir diese Ängste abbauen können, dann wäre das viel wert und genau dazu brauchen wir auch die positiven Beispiele. Wir müssen Räume schaffen, in denen man auf einander zugehen und Ängste, insbesondere auch Berührungsängste, abbauen kann.“



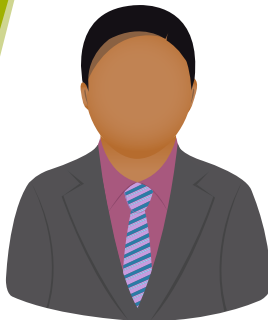
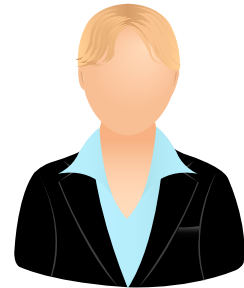
Neben dem persönlichen Gespräch und gemeinsamen Erfahrungen ist damit auch die aktive Medienarbeit angesprochen. Sowohl Institutionen, Unternehmen als auch die Migrantinnen selbst können das Image verbessern, indem sie verschiedene Kanäle nutzen und mit ihren Geschichten an die Öffentlichkeit gehen.

„Jede, die Erfolg hatte, sollte damit an die Öffentlichkeit gehen und damit als Beispiel dienen.“



„Die Zusammenkunft von Menschen mit unterschiedlicher Herkunft ist eine Bereicherung, in einer Familie, in einer Gesellschaft, in der Wissenschaft, in einem Unternehmen. Wir brauchen mehr Beispiele und Vorbilder, um dies zu veranschaulichen.“

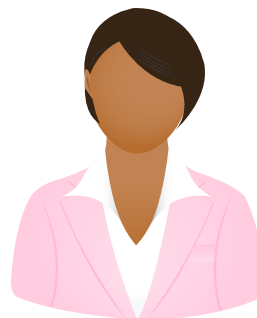
„Mehr vielfältige und vor allem regelmäßige Pressearbeit, da müssen wir auch die Initiative ergreifen, unsere Scheu abbauen und medial aktiv werden. Oftmals wissen die Medien auch gar nicht wie sie über das Thema Migrantinnen berichten sollen und sind froh darüber, wenn man auf sie zugeht. Es ist letztlich auch von uns abhängig inwiefern wir das Bild ändern.“





Hierbei war es den Diskutierenden wichtig herauszustellen, dass bei der Berichterstattung darauf geachtet werden sollte, den Fokus nicht zu sehr auf den Migrationshintergrund zu legen.

„Wenn über Migranten und Migrantinnen berichtet wird, geht es ja immer auch um ein Thema und um einen Inhalt und das sollte in den Vordergrund gerückt werden und nicht das ‚Migrant-Sein an sich.‘“



Einig war man sich hinsichtlich des Aspekts, dass Barrieren nur abgebaut werden können, wenn auf allen Seiten dazu die Bereitschaft besteht und man Räume und Möglichkeiten schafft, dies zu tun. Insbesondere Bildungsarbeit spielt dabei eine wesentliche Rolle:

„Wenn wir bei jeder Generation mit der Integration neu anfangen müssen, werden wir nie fertig!“

„Integration kann nur beidseitig erfolgen.“

„Wenn wir jetzt nicht speziell an den Migrationshintergrund denken, sondern uns generell mit Andersartigkeit beschäftigen, dann sind wir in der Lage diese Barriere zu überwinden!“



# Best Practices

## Förderung und Unterstützung von qualifizierten Migrantinnen

### *Ganzheitlichkeit als entscheidender Faktor der Migrantinnenförderung*

Best Practices in der Förderung qualifizierter Migrantinnen entstehen dann, wenn Diversitykonzepte mit Maßnahmen zur Gleichstellung/Frauenförderung kombiniert werden. Dazu bedarf es Anstrengungen auf struktureller und individueller Ebene. Betrachtet man die Grundidee des Diversityansatzes, so wird deutlich, dass dabei die ganzheitliche Betrachtung des Menschen von besonderer Bedeutung ist. Gleichstellung heißt demnach, alle Facetten einer Persönlichkeit zu berücksichtigen. Die Charta der Vielfalt ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)) differenziert hier zwischen der inneren Dimension, der äußeren Dimension und, im Hinblick auf die Position einer Person innerhalb eines Unternehmens/Institution, die organisationale Dimension. Auf der Ebene der inneren Dimension zeichnet sich eine Persönlichkeit durch die Faktoren Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische Fähigkeiten, ethnische Zugehörigkeit, Religion und Weltanschauung aus.

Die äußere Dimension setzt sich aus dem Einkommen, den Gewohnheiten, dem Freizeitverhalten, der Religion bzw. ihrer Ausübung, dem Ausbildungsstand, der Berufserfahrung, dem Auftreten, einer potenziellen Elternschaft und dem Familienstand sowie der geografischen Lage einer Person zusammen. Diesen Ansatz zu Grunde gelegt, bedeutet gelebte Vielfalt entsprechend gelebte Gleichstellung auf allen Ebenen. ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)) Um diese Form der Gleichstellung – sei es von Mann und Frau, von Jung und Alt, von Menschen mit und ohne körperlichen und/oder psychischen Beeinträchtigungen, von Menschen mit unterschiedlichsten Weltanschauungen oder Herkunft, verschiedenster sexueller Orientierungen, mit und ohne Kinder, mehr oder weniger Lebens- und Berufserfahrungen und vieles mehr – zu erreichen, gilt es diesen vielfältigen Faktoren, die ein Individuum ausmachen, gerecht zu werden.

Dazu gehört einerseits eine offene Haltung gegenüber Vielfalt und Andersartigkeit und andererseits braucht es konkrete Maßnahmen sowie deren Anwendung auf allen Ebenen der Gesellschaft: im Privaten, im Öffentlichen, in der Wirtschaft und in der Wissenschaft.

In Wirtschaftsunternehmen wie auch im öffentlichen Sektor gibt es bereits erste Bestrebungen, Diversitymaßnahmen umzusetzen. Dies wirkt sich nicht nur für den einzelnen, sondern auch für die Unternehmen und Institutionen langfristig positiv aus. Es wurde aber ebenfalls deutlich, dass der Einsatz gezielter Maßnahmen zur Förderung qualifizierter Migrantinnen bisher noch eine Seltenheit darstellt.

Im Folgenden werden verschiedene Maßnahmen aus dem Bereich Diversity Management und Geschlechtergleichstellung sowie deren Kombinationsmöglichkeiten aufgeführt. Dazu haben wir ein

Schnittstellenmodell entwickelt, das veranschaulicht, bei welchen Maßnahmen die Förderung qualifizierter Migrantinnen auf verschiedenen Ebenen erfolgen kann und bei denen die Berücksichtigung mehrerer Faktoren bereits implizit ist. Darüber hinaus werden Best Practice Beispiele aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, Wissenschaft und des öffentlichen Sektors vorgestellt.



## Schnittstellenmodell der Förderung qualifizierter Migrantinnen

Im Rahmen des Diversitymanagements und der Frauenförderung gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen, die Gleichstellung und Vielfalt auf verschiedenen Ebenen einer Einrichtung oder eines Unternehmens (be) fördern sollen. Die folgende Abbildung zeigt einige dieser Maßnahmen auf, wie sie in Unternehmensleitlinien, der Charta der Vielfalt, in Empfehlung des Bundes und der Länder, Verbänden und Vereinen, Hochschulen und anderen wirtschaftlichen, öffentlichen oder gesellschaftlichen Einrichtungen zu finden sind.

### Diversity Management

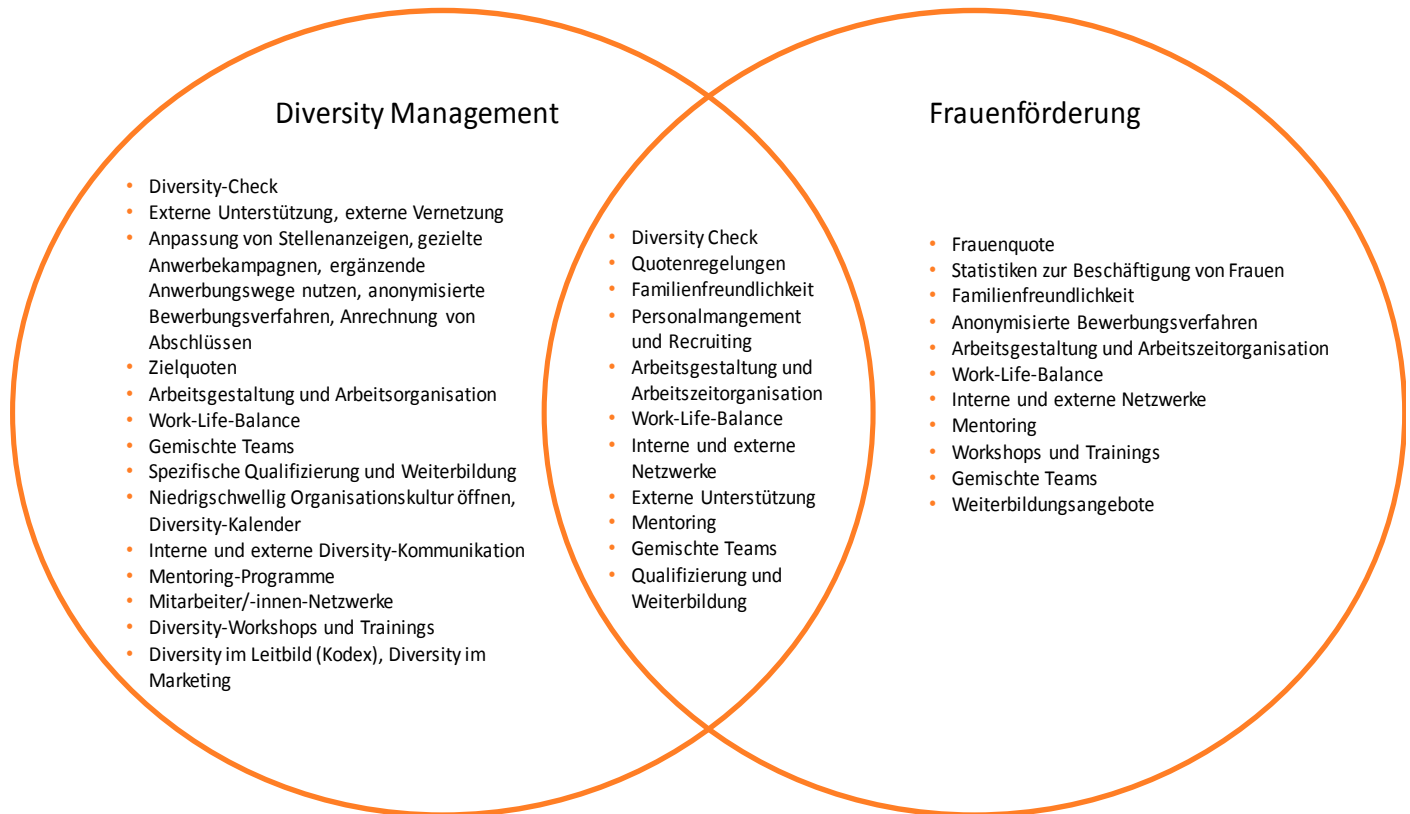
- Diversity-Check
- Externe Unterstützung, externe Vernetzung
- Anpassung von Stellenanzeigen, gezielte Anwerbekampagnen, ergänzende Anwerbungswege nutzen, anonymisierte Bewerbungsverfahren, Anrechnung von Abschlüssen
- Zielquoten
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- Work-Life-Balance
- Gemischte Teams
- Niedrigschwellig Organisationskultur öffnen, Diversity-Kalender
- Interne und externe Diversity-Kommunikation
- Mentoring-Programme
- Mitarbeiter/-innen-Netzwerke
- Diversity-Workshops und Trainings
- Diversity im Leitbild (Kodex), Diversity im Marketing

### Frauenförderung

- Frauenquote
- Statistiken zur Beschäftigung von Frauen
- Familienfreundlichkeit
- Anonymisierte Bewerbungsverfahren
- Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitorganisation
- Work-Life-Balance
- Interne und externe Netzwerke
- Mentoring
- Workshops und Trainings
- Gemischte Teams
- Weiterbildungsangebote

*Maßnahmen des Diversitymanagements und der Frauenförderung  
(diese Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)*

Im Hinblick auf die Zielgruppe der qualifizierten Migrantinnen lassen sich Maßnahmen identifizieren, die an der Schnittstelle von Diversity und Frauenförderung wirksam werden.



*Schnittstellenmodell der Förderung qualifizierter Migrantinnen  
(diese Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)*



# Best Practices

## *Ausgewählte Beispiele*

In der Praxis lassen sich diverse Beispiele finden, bei denen Einzelmaßnahmen und/oder deren Kombination Anwendung finden. Oftmals beziehen sich diese jedoch primär auf das Ziel der Schaffung von Vielfalt beziehungsweise der Integration von Personen mit Migrationshintergrund generell (männlich und weiblich) oder ausschließlich auf die Förderung von Frauen. Die optimale Förderung von Frauen mit Migrationshintergrund ist jedoch im Bereich der Schnittstellen bzw. in der Kombination zu finden und entfaltet dort erst ihr größtes Potenzial.

Im Folgenden werden Best Practice Beispiele dargestellt, die die Umsetzung von Maßnahmen in der Wirtschaft, der Wissenschaft oder im öffentlichen Sektor exemplarisch veranschaulichen.

Hierbei orientieren wir uns einerseits an den im Rahmen unserer Befragungen identifizierten bedeutenden Faktoren zur Förderung qualifizierter Migrantinnen sowie an den Nutzenfaktoren.

Da in der bisherigen Praxis nur wenige Beispiele zu finden sind, die sich gezielt auf qualifizierte Migrantinnen beziehen, werden auch solche dargestellt, bei denen eine Anwendung für die Zielgruppe möglich und empfehlenswert ist.



# Mentoring

## *Best Practices für Mentoring als Förderinstrument*

Es gibt verschiedene Ansätze, um ein Mentoring zu gestalten. In der Regel wird darunter eine Förderbeziehung zwischen zwei Personen verstanden, die sich auf unterschiedlichen Erfahrungsebenen befinden. Dabei berät eine (beruflich) erfahrene Person oder Führungskraft (Mentorin/Mentor) eine andere, meist jüngere Person (Mentee), die sich am Anfang ihres Berufs- und Karriereweges befindet. Hierbei geht es vor allem um die Weitergabe von Wissen, den Ausbau beruflicher Kompetenzen und die Weiterentwicklung der Persönlichkeit. Mentoring hat sich in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft als erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung, der Nachwuchsförderung, der Netzworkebildung sowie zur Karriereplanung etabliert.

Ob ein Mentoring über interne Partner gestaltet wird oder ob eine externe Person als Mentor/Mentorin hinzugezogen wird, hängt mit den jeweiligen internen Möglichkeiten und den Zielen des Mentorings zusammen. Auch die Dauer, Häufigkeit und Intensität eines Mentoring-Programms kann dabei stark variieren.



## GOLDBECK

Mentoringform:	One-to-One Mentoring
Ausrichtung:	intern
Zielgruppe:	Frauen
Dauer:	12 Monate
Workshops/Trainings:	Vorbereitung der Mentoren und Mentees

Das mittelständische Bauunternehmen GOLDBECK GmbH hat sich u.a. in Bezug auf die Förderung der Frauen in Führungspositionen für das Instrument des Mentoring entschieden, in dessen Rahmen die Mitarbeiterinnen (Mentee) ein Jahr lang von einer Führungsperson (Mentor) eng begleitet werden, um die Frauen durch gezielte Aufgabenstellungen, die selbst von ihnen erarbeitet werden auf verantwortungsvolle Tätigkeiten vorzubereiten. Auch die Mentoren und Mentorinnen werden im Vorfeld auf ihre Aufgabe und Rolle entsprechend vorbereitet. Die Zusammenarbeit hat zwei Zielrichtungen. Zum einen profitieren die Mentees von den Erfahrungen und dem Wissen der Führungskraft, zum anderen lassen sich die Mentoren darauf ein, die Anforderungen und Herausforderungen des alltäglichen Geschäfts aus der Perspektive des Mentees zu betrachten.

*(Quelle: Mehr Frauen in Führung – so geht's, [www.wege-bielefeld.de](http://www.wege-bielefeld.de))*



## Wirtschaftskammern Österreich

Mentoringform:	One-to-One Mentoring
Ausrichtung:	extern
Zielgruppe:	Frauen mit Migrationshintergrund
Dauer:	6 Monate
Workshops/Trainings:	keine Angabe

Das Mentoring kann neben der Personalentwicklung vielseitig eingesetzt werden. So dient das Konzept des „Mentoring für MigrantInnen“, das 2008 u.a. von der Wirtschaftskammer Österreichs ins Leben gerufen wurde, als Netzwerk, um hochqualifizierte MigrantInnen in den österreichischen Arbeitsmarkt zu integrieren. Das Ziel dieses Konzepts ist darauf ausgerichtet, dass in der Wirtschaft gut vernetzte Mentoren und Mentorinnen hochqualifizierte MigrantInnen (Mentee) mit einer Dauer von sechs Monaten im Umfang von ca. fünf Stunden pro Monat dabei unterstützen, sich bestmöglich in die Wirtschaft zu integrieren. Die Zusammenarbeit umfasst Aufgabenbereiche wie Optimierung der Bewerbungsprozesse, Erweiterung des Netzwerks, Erstellung eines Karriereplans und Aufbau von Selbstvertrauen. Bei der Zusammenstellung der Mentoring-Partner wird darauf geachtet, dass die beruflichen und regionalen Spezifikationen sowie die Sprachkenntnisse berücksichtigt werden, damit beide Partner voneinander profitieren können. Aufgrund der erfolgreich praktizierten Zusammenarbeit weckte das Mentoring für MigrantInnen nicht nur Interesse im nationalen Bereich, sondern auch im internationalen Raum und wurde deshalb 2011 sogar mit dem Sonderpreis der Europäischen Kommission ausgezeichnet. Von derartigen Konzepten sollte sich Deutschland ebenfalls inspirieren lassen.

(Quelle: [www.wko.at](http://www.wko.at))



## Stadt Osnabrück

Mentoringform:	One-to-One Mentoring
Ausrichtung:	intern
Zielgruppe:	Personen mit und ohne Migrationshintergrund
Dauer:	12 Monate
Workshops/Trainings:	Workshops und Seminare zur Vermittlung relevanter Theorien und Kompetenzen, Gruppenprojekt der Mentees

Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund liegt in Osnabrück mit 7,5 Prozent deutlich unter dem Anteil der Einwohnerinnen und Einwohner mit Zuwanderungshintergrund. Daher wurde eine entsprechende Diversity-Strategie entwickelt. Insbesondere der Ausbau interkultureller Kompetenzen bei den deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei jenen mit Migrationshintergrund spielte dabei eine wesentliche Rolle. Zu diesem Zweck initiierte die Stadt Osnabrück das Mentoringprogramm „IQ (Interkulturelle Qualität) im Unternehmen Stadt - Mentoring für Migrantinnen und Migranten“, bei dem miteinander und voneinander gelernt werden kann.

Im Rahmen des Programms werden Teams zwischen jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Migrationshintergrund gebildet. Neben der Arbeit im Mentoringteam, welche auf ein Jahr festgelegt ist, gibt es ein ergänzendes Rahmenprogramm für die MentorInnen und Mentees, bestehend aus Workshops und Seminaren. Damit die Arbeit sowie die Effekte der Teams auch für andere Beschäftigte sichtbar werden, werden diese durch die interne Öffentlichkeitsarbeit begleitet und kommuniziert. Eine Evaluation des Programms hat gezeigt, dass die Mentorinnen und Mentoren sowie die Mentees interkulturelle Kompetenzen entwickelt haben. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Arbeit an den interkulturellen Servicesituationen besser verläuft als vor der Einführung des Programms.

(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))

# Work Life Balance

## *Best Practices für Familienfreundlichkeit & Work Life Balance*

Die Frage nach der Balance zwischen gesundheitlicher, familiärer und beruflicher Verantwortung ist nicht nur eine, die sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellen, sondern auch eine, die für die Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Denn jene Unternehmen, die auf die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten eingehen und ihnen entsprechende Vereinbarkeitslösungen anbieten, erzielen damit Mehrwert auf verschiedenen Ebenen. Dafür bedarf es jedoch einer Unternehmenskultur, in der gesundheitliche, betriebliche und familiäre Interessen gleichberechtigt behandelt werden. Welche Angebote ein Unternehmen realisieren kann, hängt im Wesentlichen mit seiner Größe, der Unternehmensform und den daraus resultierenden Möglichkeiten zusammen.



## *ConSol\* Consulting & Solutions Software GmbH*

Zur Erhöhung des Frauenanteils und der Mitarbeiterbindung hat ConSol umfassende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingeführt. Dieses Maßnahmenpaket umfasst flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zur Telearbeit, Kontakthalteprogramme während der Schwangerschaft und Elternzeitmodelle. Darüber hinaus werden auch bei Bedarf individuelle Lösungen für Einzelfälle entwickelt, die in der Folge auch anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Beispielsweise wurde einem bei ConSol beschäftigten Elternpaar die Möglichkeit gegeben, parallel die Arbeitszeit zu verringern und dann sukzessive wieder zu erhöhen.

ConSol unterzieht diese Angebote und Maßnahmen ebenfalls einer internen Mitarbeiterbefragung. Mit dieser Strategie konnte das Unternehmen diverse Erfolge erzielen. Der Frauenanteil wurde von 13 auf 20 Prozent gesteigert und die Verweildauer in Mutterschaft ist sehr niedrig. Die Rückkehrquote beträgt fast 100 Prozent.

*(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*

## Käfer

Für das Unternehmen Käfer hat sich das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgrund von branchenspezifischen Besonderheiten als eine spezifische Herausforderung dargestellt. Familienfreundliche Einsatzzeiten sind in der Gastronomie und im Party Service nicht einfach umzusetzen und daher bedarf es hier besonderer Anstrengungen und innovativer Ideen, um die Mitarbeiter zu unterstützen und an das Unternehmen zu binden. Käfer hat es sich zum Ziel gesetzt, durch den Einsatz verschiedener Maßnahmen den Müttern und Vätern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu erleichtern sowie ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das es weitgehend ermöglicht, sowohl die Arbeitswelt als auch die Familie in Einklang zu bringen.

Eine dieser Maßnahmen setzt bereits in der Schwangerschaft mit Beratungsangeboten an. Weiterhin erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit monatlich einen Newsletter um in Kontakt zu bleiben und sie an der Firmenentwicklung teilhaben zu lassen. Den Vätern und Müttern steht auch während der Zeit zu Hause das Angebot der Käfer Akademie zur Verfügung, um das eigene Wissen auf dem aktuellen Stand zu halten und die internen Netzwerke zu pflegen. Auch die aktive persönliche Wertschätzung durch die Unternehmensführung ist Bestandteil des Maßnahmenpakets. In Gesprächen wird hier erörtert, wie der Wiedereinstieg individuell adäquat gestaltet werden kann.

Für die Eingewöhnung in KITA/KIGA sowie die Einschulung eines Kindes gibt es jeweils einen Tag Sonderurlaub. Der Besuch des Kindes von KITA/KIGA wird darüber hinaus vom Unternehmen bezuschusst. Um den Eltern die Schwierigkeiten der Betreuung während der langen Sommerferien zu nehmen, bietet das Unternehmen in dieser Zeit ein Ferienprogramm an. Darüber hinaus organisiert Käfer verschiedene Veranstaltungen, bei denen die Familien entsprechend berücksichtigt und eingebunden werden. Auf spezielle Angebote für die Kinder wird dabei ein gesondertes Augenmerk gelegt, wie zum Beispiel der Käfer Kindertag.

*(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*



## *Fraport*

Fraport hat eine unternehmensweit aktive Stelle für Diversity Management eingerichtet, welche sich unter anderem für die Förderung von Frauen in Führungspositionen einsetzt. In diesem Rahmen wurde eine Grundsatzvereinbarung getroffen sowie ein Arbeitsprogramm „Frauen und Führung“ erstellt, die Frauen den Weg in Führungspositionen erleichtern sollen. Dabei spielt auch das Thema Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance eine wesentliche Rolle.

Hierzu gehört ein umfangreiches Serviceangebot, das allen Beschäftigten zur Verfügung steht und hilft, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Zum Informations- und Unterstützungsangebot gehören die Bereiche Pflege, Elternzeit, Wiedereinstieg in den Beruf und Kinderbetreuung. Das Unternehmen betreibt speziell für Mitarbeiterkinder das Betreuungsangebot „Fluggi-Land“, welches an 365 Tagen im Jahr von 6 bis 22 Uhr geöffnet. Darüber hinaus gibt es auch die Möglichkeit der Unterbringung in einer Kinderkrippe. Alternative Arbeitsmodelle und flexibles Arbeiten werden bei Fraport unter anderem durch die Einführung einer Gleitzeit ohne Kernzeit, flexible Anfangs- und Endzeiten im Schichtdienst, einem Pilotprojekt zu Wunschkdienstplänen im Schichtdienst, Jahres- und Lebensarbeitszeitkonten, Teilzeitangebote und Telearbeit ermöglicht.

Um die Maßnahmen und Angebote zu überprüfen, wird anhand des „Fraport-Barometers“, einer jährlichen Befragung, die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhoben. Darüber hinaus analysierte Fraport im Rahmen des INQA-Projekts „Frauen in Führungspositionen“ den Erfolg seiner laufenden Programme. Darunter fallen unter anderem Personalstrukturanalysen sowie Interviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften. Fraport konnte inzwischen den Frauenanteil in Führungspositionen auf 21 Prozent erhöhen. Flexible Arbeitszeitmodelle werden von mehr als 900 Frauen und Männern genutzt und auch Telearbeitsplätze erweisen sich als effektiv für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

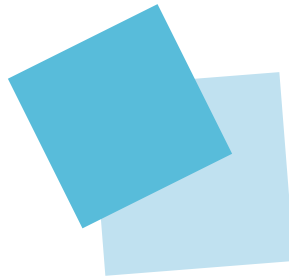
*(Quelle [www.inqa.de](http://www.inqa.de))*

# Netzwerke

## *Best Practices für Netzwerke als Förderinstrument*

Netzwerke aller Art dienen als Plattform, auf der Erfahrungen ausgetauscht und neue (Geschäfts-)Beziehungen geknüpft werden können. Neben dem Kontaktaufbau und dem Informationsaustausch bieten sie ebenfalls Gelegenheiten zur Weiterentwicklung auf persönlicher, fachlicher und sozialer Ebene.

Netzwerke können dabei reine interne Gruppierungen darstellen aber auch Verbindungen nach außen eingehen. Oftmals bestehen in Unternehmen oder Einrichtungen bereits Netzwerke, die allerdings nicht institutionalisiert sind. Durch die Förderung oder den Aufbau von Netzwerken von und für spezifische Gruppen signalisiert ein Unternehmen/ eine Einrichtung aktiv die Offenheit und Wertschätzung für verschiedene Diversity-Dimensionen. Darüber hinaus können die Netzwerkgruppen als wichtige Ansprechpartner für die Leitung fungieren, „da sie wertvolle Hinweise und Ideen z.B. für das Personalmanagement oder bei der zielgruppengerechten Gestaltung von Informationen, Angeboten und Dienstleistungen geben können.“ (Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))



## Ford

Ausrichtung: intern und extern

Zielgruppe: Frauen

Form: offline

2015 feierte das Ford Mitarbeiternetzwerk „Women's Engineering Panel“ (WEP) sein 20-jähriges Bestehen. Das Ziel dieses Netzwerks besteht darin, bei Mädchen und jungen Frauen frühzeitig das Interesse an Ingenieurberufen zu wecken. Inzwischen besteht die Gruppe aus 75 weiblichen Ford-Beschäftigten, zumeist Ingenieurinnen, die öffentlichkeitswirksame Auftritte wie Messen, Schulbesuche, Praktika oder Mentoring initiieren und organisieren. Die Aktivitäten umfassen die WEP-Schülerinnen-Infotage, bei denen gezielt auch Eltern, Lehrkräfte und Berufsberatende mit einbezogen werden. Darüber hinaus wird ein Betriebspraktikum für Mädchen sowie der bundesweite Girls'Day angeboten.

Im Rahmen einer Kooperation mit der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg bietet Ford für junge Frauen der Oberstufe das kombinierte Studium/Praktikum „TryIng“ an. Neben einem einwöchigen Praktikum im Unternehmen mit Einblicken in den Ingenieurs-Alltag, nehmen die Schülerinnen an der Hochschule an relevanten Vorlesungen teil und werden in das Studienleben eingeführt. Die Ford Ingenieurinnen des WEP-Netzwerkes stehen den Schülerinnen dabei stets als Patinnen und Mentorinnen zur Seite.

(Quelle: [www.ford.de](http://www.ford.de))



## *PETEK – Business-Netzwerk Migrantinnen*

Ausrichtung: extern

Zielgruppe: Frauen mit Migrationshintergrund

Form: online und offline

Das PETEK – Business-Netzwerk Migrantinnen ist ein bundesweit ausgerichtetes Netzwerk. Es fungiert als Sprachrohr für eine gezielte Interessenvertretung von Migrantinnen-Unternehmerinnen. „Ziel des Netzwerkes ist, auf verschiedenen Ebenen auf die speziellen Bedürfnisse und kulturellen Besonderheiten von Unternehmerinnen bzw. Existenzgründerinnen mit Migrationshintergrund zu reagieren.“ ([www.petekweb.de](http://www.petekweb.de))

Die Plattform ist vielseitig aufgebaut und enthält Tipps, Termine und Links sowie die Möglichkeit sich mit anderen Unternehmerinnen auszutauschen. Neben den Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten auf der Plattform werden regelmäßig Veranstaltungen angeboten, bei denen sich die Frauen persönlich kennenlernen, Kooperationen aufbauen und aktiv werden können.

*(Quelle: [www.petekweb.de](http://www.petekweb.de))*



## SAP

Ausrichtung: intern und extern

Zielgruppe: Personen verschiedener Ethnien, Nationalitäten und Kulturen

Form: offline

Um Mitarbeiterinnen zu rekrutieren, weiterzuentwickeln sowie an das Unternehmen zu binden setzt SAP unter anderem auf den Aufbau und die Förderung von Netzwerken. Dies ist ein zentraler Bestandteil der Diversity-Strategie und bezieht sich auf verschiedene Gruppen. Diese bieten die Möglichkeit zum Austausch von Erfahrungen, Informationen und Ideen, die Vertretung der gruppenspezifischen Interessen sowie die Gestaltung von Aktivitäten und Events für die ganze Belegschaft.

Eines dieser Netzwerke trägt den Namen „Cultures@SAP“. Hier haben sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Ethnien, Nationalitäten und Kulturen mit ihren über 20 bereits bestehenden informellen Communities zusammen geschlossen, darunter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Indien, Iran, Afrika, China, USA, etc. Die Mitarbeiter organisieren im Rahmen ihrer Netzwerkaktivitäten regionale und internationale Stammtische und Treffen sowie große kulturelle Veranstaltungen. Die Netzwerke sind dabei offen gehalten und der Zugang erstreckt sich bis ins kommunale Umfeld. Beispielsweise sind in dem chinesischen Netzwerk auch China-interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zusammen eine chinesische Samstags-Schule gegründet haben.

Darüber hinaus organisiert SAP global eine jährlich stattfindende Diversity-Woche, bei der alle Netzwerke und Initiativen eine Möglichkeit für ihre Darstellung und zum gegenseitigen Austausch erhalten. „Die Aktion besteht aus einem wandernden Marktplatz, auf dem sich alle Diversity-Aktivitäten und -Initiativen repräsentiert finden: Alter, Geschlecht, kulturelle Vielfalt, Behinderung, sexuelle Orientierung, Job-Vielfalt und persönliche Vielfalt/Work-Life-Balance. Das Cultures-Netzwerk ist dabei entscheidend aktiv bei der Gestaltung des großen kulturellen Abendevents „Celebrate Diversity: Diversity Works @ SAP“, für alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Familien.“

*(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*



# Personal

## *Best Practices für Personalmanagement und Recruiting*

Insbesondere für das Recruiting von Fach- und Führungskräften sind im Rahmen des Diversity Managements diverse Faktoren zu beachten. Dies gilt zunächst unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung oder körperlichen Beeinträchtigungen. Im Hinblick auf die Ansprache von Personen aus dem Ausland oder in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund, sollten bei der Anwerbung bestimmte Kriterien erfüllt sein. Hierzu gehört zunächst, dass Stellenanzeigen in der Sprache der Zielgruppe oder zumindest einer internationalen Verkehrssprache verfasst sind. Darüber hinaus wird empfohlen, in den Stellenbeschreibungen eine offene Haltung gegenüber allen Bewerbern und Bewerberinnen anzusprechen. Zum Beispiel durch Formulierungen wie: „Wir begrüßen Bewerbungen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität“ (Quelle: Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion, Seite 31). Um die entsprechenden Zielgruppen zu erreichen gilt es, die Anzeigen an den entsprechenden Stellen zu platzieren, seien es Online-Portale, Zeitschriften und Zeitungen, Communities etc. Hierbei ist es sinnvoll, der Entscheidung, welches Portal und Medium die besten Effekte erzielt, eine entsprechende Recherche voranzustellen. So können gegebenenfalls auch regionale und übergreifende öffentliche Stellen, Vereine und Verbände Unterstützung leisten.

Auch bei der direkten Ansprache der potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen, sollte sich die Auswahl der Veranstaltungen und die Gestaltung der Materialien an dem gesuchten Personenkreis orientieren. Um eine gelungene Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen sowie deren Bindung an das Unternehmen/ die Einrichtung zu fördern, gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen wie zum Beispiel Eingliederungshilfen, Patenschaften/Mentoring, Trainings- und Workshops. Auch hier gilt, reichen die eigenen Kapazitäten, Kompetenzen oder Mittel zur Durchführung von Angeboten nicht aus, sind Kooperationspartner und Unterstützung zu suchen.

## *RapidEye*

RapidEye ist ein Unternehmen mit einem globalen Geschäftsfeld. Daher besteht der Bedarf, sich auch intern international aufzustellen. Inzwischen verzeichnet RapidEye in seiner Belegschaft Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus 21 Nationen. Im Arbeitsalltag ist die Kommunikationssprache Englisch, dennoch ist es wichtig, dass sich Beschäftigte mit einem Migrationshintergrund auch in Deutschland einleben können. Dafür bietet das Unternehmen eine Vielzahl von Angeboten und Unterstützungsmaßnahmen an.

Um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Ausland zu rekrutieren, spricht RapidEye diese auch gezielt in den Stellenanzeigen und Stellenbeschreibungen an. Diese werden in der Regel in der englischen Sprache und ggf. der jeweiligen Landessprache verfasst. Ein wesentliches Ziel des Unternehmens besteht darin, seine Kundschaft weitestgehend durch sprachkundige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem gleichen Kulturkreis zu betreuen. Um entsprechende Personen für das Unternehmen zu gewinnen, finden die Rekrutierungsmaßnahmen international über Online-Stellenbörsen und über Partnerunternehmen im Ausland statt.

Zur Bindung der neuen Mitarbeiter, ihrer Qualifikation und Integration wird diesen ein erfahrener Pate zur Seite gestellt, der sie bei Integrations- und Organisationsfragen unterstützt. Darüber hinaus kooperiert das Unternehmen mit regionalen Bildungsträgern, um gemeinsam Kurse für die Mitarbeiterinnen zu entwickeln und durchzuführen. Weiterhin organisiert die Belegschaft selbstständig Veranstaltungen und kulturelle Beiträge, die insgesamt zu einer internationalen Unternehmenskultur beitragen.

*(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*

## Teckentrup

Als mittelständisches Unternehmen in der Region Nordrhein-Westfalen erwies es sich für Teckentrup als zunehmend problematisch, geeignete und qualifizierte deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Darüber hinaus plante die Firma den internationalen Export zu erweitern und benötigte dafür Personen mit entsprechenden kulturellen und sprachlichen Kompetenzen. Die Geschäftsführung entschied daraufhin den Rekrutierungsfokus zu erweitern. Insbesondere für den Exportbereich wurden zunächst gezielt Menschen mit Migrationshintergrund angeworben. Im Rahmen der internationalen Geschäfte wurden multinationale Teams gebildet und Mitarbeiter aus den jeweiligen Herkunftsländern des Absatzgebietes eingesetzt, um somit auf die jeweiligen Kunden spezifisch eingehen zu können. Auf Grund des Erfolgs dieser Strategie, weitete das Unternehmen diese auf alle Rekrutierungsbereiche aus. Durch diese und weitere Maßnahmen im Diversity Management konnte der Anteil der gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund auf 25 Prozent gesteigert werden. Der Export verzeichnete ebenfalls ein Wachstum um 5 Prozent.

*(Quellen: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*

## *HE Space Operations*

Der Bereich der Raumfahrt ist insgesamt stark international geprägt und es herrscht in Deutschland ein wesentlicher Mangel an entsprechend spezialisiertem Personal.

Aufgrund dessen rekrutiert HE Space Operations Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter international. Dazu veröffentlicht das Unternehmen seine Stellenanzeigen vor allem auf internationalen Internetseiten. Darüber hinaus werden die Angebote an einen Verteiler aller europäischen Hochschulen geschickt. Sowohl die Webseite als auch die Stellenbeschreibungen sind auf Englisch verfasst. Oftmals werden gezielt Bewerberinnen und Bewerber im Ausland angesprochen. Aufgrund von Kooperationen zwischen verschiedenen Unternehmen bei Raumfahrtprojekten werden dabei in gemischten Teams Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern zusammengestellt.

Zur Begleitung und Förderung der Integration der Beschäftigten und ihrer Familien, bietet das Unternehmen eine Vielzahl von Angeboten, die über eine/n interne/n Integrationsbeauftragte/n organisiert werden. Darüber hinaus hat HE Space Operations für seine ausländischen Angestellten ein so genanntes „Starter Package“ entwickelt. Darin befindet sich unter anderem ein vom Unternehmen erstelltes Handbuch, welches Tipps und Informationen für den Einstieg liefert. Um kulturelle Unterschiede besser zu verstehen und sie für die Probleme der ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Integration zu sensibilisieren, hat das Verwaltungsteam von HE Space Operations ein „Interkulturelles Training“ erhalten. Das Unternehmen hat seit 2004 insgesamt mehr als 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den verschiedenen europäischen Ländern in Deutschland eingestellt.

*(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*

# Gemischte Teams

## *Best Practices für Synergieeffekte in gemischten Teams*

Gemischte Teams kommen oftmals im Bereich Innovation und Entwicklung aber auch im Marketing und Vertrieb zum Einsatz. Auf Grund der heterogenen Zusammensetzung verfügen diese Teams über eine größere Bandbreite an Wissen und Erfahrungen als homogene Teams. Darüber hinaus zeichnen sie sich durch ein hohes Maß an Kreativität aus und sind oftmals flexibler im Umgang mit Herausforderungen. Wesentlich für eine effektive Arbeit in den gemischten Teams ist deren Führung und die Konzeption und Einbehaltung klar definierter Regelungen. Dabei ist zu beachten, welche Person für welches Team geeignet ist und welche Aufgaben das Team zu bearbeiten hat. Oftmals sind spezielle Workshops und Trainings zur Vorbereitung des Teams und der Vorgesetzten sinnvoll, um eine bestmögliche Umsetzung zu erzielen. Die Anforderungen, Kriterien und Einsatzgebiete von gemischten/spezifischen Teams sind sehr unterschiedlich und orientieren sich an den Möglichkeiten im Unternehmen, den Anforderungen sowie an den Zielen/Aufgaben der Teams.





## *Daimler*

Quotenregelung:	50:50
Art:	Crossfunktionale Teams
Kriterien:	Qualifikation, Funktion, Gender, Alter, Nationalität
Einsatz:	Projektteams in den Bereichen Innovation/Entwicklung und Point of Sale

Wenn es bei Daimler um die Zusammenstellung eines gemischten Teams geht, gibt es dafür drei Varianten von bewusst gemischten Teams. Es gibt die Variante, ein bestehendes Team vor dem Hintergrund zu analysieren, welche Perspektiven oder Hintergründe noch fehlen. In einer anderen Variante wird ein bewusst gemischtes Team eingesetzt, das parallel zu einem bestehenden Team läuft. Beide Teams tauschen sich im Prozess regelmäßig aus und ergänzen sich entsprechend. Letztlich wird bei der dritten Variante ein bewusst gemischtes Team neu gebildet, das unabhängig von anderen Teams aktiv ist. Einsatz finden die bewusst gemischten Teams zum Beispiel im Rahmen von Entwicklungsprojekten und für Projekte am Point of Sale. Die Zusammenstellung orientiert sich an den Dimensionen: Gender, Alter, Internationalität, Ausbildung und Funktion im Unternehmen. In Bezug auf den Bereich Gender wird dabei eine 50:50 Basis angestrebt, so dass in den Projektteams zu gleichen Teilen Männer und Frauen vertreten sind. Im Hinblick auf die Durchmischung der Altersgruppen setzt das Unternehmen nicht auf eine konkrete Quotenregelung, sondern auf einen graduellen Altersübergang im Team. Der Aspekt der Internationalität erfährt eine Begrenzung dahingehend, dass die Mehrheitsethnie in einem Projekt 50 Prozent nicht überschreiten sollte. Bei der Besetzung von Projektteams spielen letztlich immer auch der Zielmarkt und die anvisierten Zielgruppen eine große Rolle. Die crossfunktionalen Teams werden bei Daimler darüber hinaus einer gezielten Evaluation unterzogen. Erste Erkenntnisse aus dem Vergleich homogener und heterogener Teams gibt es in Bezug auf Alter und Gender. Dabei wurde festgestellt, dass die Fehlerrate bei heterogenen Teams geringer war als bei homogenen Teams. Außerdem fiel auf, dass die Fehlzeiten von Mitarbeitenden in heterogenen Teams kürzer waren und aus diesen Teams oft mehr Verbesserungsvorschläge kamen.

*(Quelle [www.xing.com](http://www.xing.com))*

## Volvo

Quotenregelung:	100%
Art:	Frauenteam
Kriterien:	Gender
Einsatz:	Kundenorientierung, Innovationen, Marketing

Der Autobauer Volvo verzeichnet alleine in den USA über 50% der Verkäufe an Frauen. Unter anderem aus diesem Grund bildete der Konzern zur Entwicklung des Volvo YCC ein reines neunköpfiges Frauenteam, bestehend aus Managerinnen, Technikerinnen und Designerinnen. Ziel war es auf diesem Weg neue Ideen in die bis dato klassische „Männerdomäne“ einzubringen. Die Zielgruppe für dieses Auto stellten berufstätige, unabhängige Frauen dar. Durch die spezifische Zusammensetzung des Entwicklungs- und Marketingteams wollte man aus dem internen Insiderwissen der Frauen entsprechenden Nutzen generieren.

Im Ergebnis enthielt der Volvo YCC eine Reihe von technischen Innovationen, die in der internationalen Fachpresse große Beachtung fanden.

*(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*

## Deutsche Bank

Quotenregelung:	keine Angabe
Art:	Kulturell und sprachlich gemischte Teams
Kriterien:	Qualifikation, türkischstämmiger Hintergrund
Einsatz:	Kundengewinnung, Beratung, Vertrieb, Marketing

### „Bankamiz – Kultursensible Finanzberatung“

Im Hinblick auf die Erschließung neuer Kundengruppen sah die Deutsche Bank bei der Gruppe der türkischstämmigen Bankkundinnen und -kunden ein besonderes Potenzial. Daraufhin erstellte man ein Konzept, diese Zielgruppe wesentlich konkreter anzusprechen. Es entstand „Bankamiz“, ein maßgeschneidertes Angebot für Personen mit entsprechendem Migrationshintergrund in Deutschland.

Auf Basis einer Befragung der bestehenden Kunden und Kundinnen mit türkischer Herkunft als auch unter Berücksichtigung externer Studien, wurde ein umfassendes Konzept erstellt, das in 2006 in einem sechsmonatigen Pilotprojekt in dreizehn Standorten in unterschiedlichen Regionen mit unterschiedlicher Bevölkerungsstruktur getestet wurde. Daraufhin wurde das Modell in der Breite an ausgewählten Standorten, eingeführt – Anfang 2013 waren es etwa 40 Standorte mit rund 60 Senior-Kundenberaterinnen und -beratern.

Das Konzept von Bankamiz beruht auf den folgenden fünf Eckpunkten:

„(1) Die Marke „Deutsche Bank“ bleibt im Vordergrund – Befragungen haben gezeigt, dass die Marke auch bei türkischstämmiger Kundschaft starkes Vertrauen genießt.

(2) Türkischstämmige Beraterinnen und Berater – Die kultursensible Beratung ermöglicht einen schnelleren Vertrauensaufbau und ein besseres Erkennen von finanziellen Wünschen und Bedürfnissen.

(3) Zweisprachige Kommunikation – Je nach Kundin oder Kunde soll die Beratung in der Sprache erfolgen, die angenehmer ist (Großmutter und Jugendlicher sollen sich angesprochen fühlen).

(4) Produktwelt der Deutschen Bank mit leichten Anpassungen – zum Beispiel Bankamiz-Konto mit fünf kostenlosen Überweisungen in die Türkei oder Bankamiz-Bankkarte mit Motiven aus der Türkei.

(5) Standorte in Ballungsräumen – Fokus auf Ballungsräume mit einem hohen Anteil türkischstämmiger Bevölkerung.“ ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))

Bedeutsam für den Erfolg von Bankamiz war die Einstellung von türkischstämmigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche entsprechend vor Ort in die bestehenden Teams integriert wurden. Dies stellte sich zunächst als eine Herausforderung dar. Um dieser konstruktiv zu begegnen, wurden Qualifizierungsangebote (zum Beispiel Leitfäden) und Coachings für die Führungskräfte vor Ort entwickelt und eine spezifische Kommunikation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Filialen vorbereitet. Weiterhin bedurfte es einer engen Betreuung und Begleitung der neuen Angestellten in der Anfangsphase. Wesentlich für die Förderung des Teambuildings war auch der Austausch unter Bankamiz-Beraterinnen und -Beratern in anderen Filialen. Die Erschließung neuer Kundengruppen auf Basis des Einsatzes von türkischstämmigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen war erfolgreich. Die Kundenanzahl mit türkischstämmigem Hintergrund konnte seit Beginn von Bankamiz verdoppelt werden.

„Trotz anfänglicher Skepsis vor Ort ist eine hervorragende Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelungen. Die unternehmerische und emotionale Art der neuen Kolleginnen und Kollegen schafft Impulse auch für die Arbeit der anderen. Die Offenheit und Toleranz in den Teams konnte somit gesteigert werden – nicht zuletzt, weil die neuen Kolleginnen und Kollegen den Erfolg der Filialen häufig maßgeblich unterstützen.“

*(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*

## Boge

Quotenregelung:	keine Angabe
Art:	Geschlechtergemischte Teams
Kriterien:	Qualifikation, Gender
Einsatz:	Projektteams auf allen Ebenen und in allen Unternehmensbereichen

Chancengleichheit ist Teil der Unternehmenskultur bei Boge und dies stellt das Unternehmen auf verschiedenen Ebenen unter Beweis. Neben familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen legt das Unternehmen besonderen Wert auf die Besetzung von Führungspositionen durch weibliche Angestellte und den Einsatz von gemischten Teams. Der Frauenanteil im Unternehmen liegt zwar branchenbedingt nur bei 15 Prozent, auf der Führungsebene verzeichnet Boge allerdings einen Frauenanteil von knapp einem Fünftel. Mit dem Einsatz von geschlechtsgemischten Teams hat das Unternehmen gute Erfahrungen gemacht und legt bei der Zusammenstellung von Projektteams Wert auf eine entsprechende Durchmischung.

Die Bildung der Teams orientiert sich dabei an den Zielen und Aufgaben sowie an der Qualifikation der Mitglieder. Ricarda Fleer, die kaufmännische Geschäftsführende des Unternehmens, äußert sich dazu wie folgt: „Wir bevorzugen den 360-Grad-Blick im Unternehmen, das heißt, das Zusammenspiel von weiblichen und männlichen Betrachtungsweisen – und das gelingt nur, wenn sowohl Männer als auch Frauen Bestandteile unserer Projektteams sind.“

*(Quelle: Mehr Frauen in Führung – so geht's, [www.wege-bielefeld.de](http://www.wege-bielefeld.de))*

# Trainings

## *Best Practices für Trainings und Qualifizierungen*

Trainings, Workshops und Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen von Diversity Management zielen einerseits auf den Kompetenzerwerb der Beschäftigten ab. Dies erfolgt in der Regel durch spezifische Angebote wie zum Beispiel Sprachkurse, fachliche oder technische Workshops, juristische Seminar u.v.m. Andererseits geht es um die Sensibilisierung für Andersartigkeit sowie die Aktivierung von (selbst-) reflexiven Lern- und Veränderungsprozessen. Dadurch soll die Akzeptanz von und zwischen diversen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht sowie die Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut und die Mitarbeiter in ihrer kulturellen Vielfalt anerkannt werden. In diesem Bereich kommen interkulturelle Trainings zum Einsatz. Verfügt ein Unternehmen nicht über das interne Know-How oder die Kapazitäten der Durchführung solcher Angebote, gibt es oftmals die Möglichkeit der Kooperation mit regionalen Bildungseinrichtungen und anderen externen Anbietern.



## *FrauenComputerZentrum Berlin e. V. (FCZB)*

Das FrauenComputerZentrumBerlin e. V. (FCZB) ist eine etablierte Einrichtung, die seit 1984 IT-Fortbildungen und individuelle E-Learning und Medienkompetenz-Trainings für Frauen anbietet. Darüber hinaus berät der Verein Institutionen und Unternehmen in der Entwicklung von gender- und diversityorientierten Lernkonzepten und -materialien, Internet- und E-Learning-Plattformen, Studien und Tagungen. Das FCZB hat es sich weiterhin zum Ziel gemacht, auch Teilnehmerinnen mit Migrationshintergrund gezielt zu qualifizieren. Die Umsetzung erfolgte dabei auf mehreren Ebenen. Zum einen wurde die eigene Belegschaft in den Bereichen interkulturelle Kompetenz und Vielfalt geschult sowie eine Steigerung der Beschäftigten mit Migrationshintergrund kontinuierlich verfolgt.

Zur Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des FCZB finden regelmäßig interne Trainings, Workshops und ein berufsbegleitendes Coaching im Bereich interkultureller Kommunikationskompetenz, transkultureller Organisations- und Qualitätsentwicklung sowie Diversity Management und Antidiskriminierung (AGG) statt. Auf der Ebene der Qualifizierung von Migrantinnen führte das FCZB ein von der EU gefördertes und von der Arbeitsagentur, dem Sozialamt und dem Berliner Senat mitfinanziertes IT-Projekt für diese Zielgruppe durch. Konkret handelte es sich dabei um eine 14-monatige Vollzeit-Fortbildung (inklusive 3 Monate Praktikum) im Bereich „Interkulturelle Informationsgesellschaft – Fortbildung für Migrantinnen zur IT-Trainerin“. Im Rahmen dieser Maßnahme wurden erwerbslose Akademikerinnen mit Migrationshintergrund geschult und auf IT-Aufgaben in Akquisitions- und Leitungspositionen vorbereitet.

Die verschiedenen Fortbildungsmaßnahmen haben sich sowohl intern als auch extern ausgewirkt. Das Angebot für benachteiligte Zielgruppen wurde stärker ausgeweitet. Darüber hinaus haben Kolleginnen im PR-Bereich auf Basis der Kompetenzentwicklung Qualitätskriterien für eine diversityorientierte PR-Arbeit entwickelt, was zu einer Steigerung der Teilnahme von Frauen mit Migrationshintergrund an den Lernangeboten im FCZB (inzwischen 25-30 %) geführt hat.

*(Quelle: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de))*

## Thyssen Krupp

Mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Gleichbehandlung deutscher und ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer strebt die Firma an, die kulturelle und ethnische Vielfalt der Standorte auch in der Belegschaft widerzuspiegeln. Im Rahmen seiner Gleichstellungspolitik bietet das Unternehmen ThyssenKrupp Stahl seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter anderem ‚interkulturelle Qualifikationsmaßnahmen‘ an. Insbesondere werden dabei Qualifikationsangebote im Bereich ‚Aus- und Weiterbildung‘ gemacht. Erklärtes Ziel ist es, Sprachbarrieren abzubauen und für andere Denk- und Handlungsweisen zu sensibilisieren.

Im Bereich der Förderung der Sprachkompetenz werden Deutschkurse auf verschiedenen Niveaus angeboten. Für nichttürkische Betriebsangehörige gibt es die Möglichkeit, die türkische Sprache zu erlernen. Darüber hinaus können sich die Beschäftigten in anderen Sprachen wie beispielsweise Englisch, Portugiesisch oder Spanisch qualifizieren.

Zur Förderung der Handlungskompetenz gibt es Seminare zum Themenbereich „Führen multikultureller Teams“ und „Interkulturelles Management“. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich ebenfalls Kompetenzen in Bezug auf Fragen zu Einbürgerungen, dem Ausländerrecht oder der Rückkehr in das Herkunftsland aneignen. Diese Angebote richten sich prinzipiell an die gesamte Belegschaft des Betriebes.

*(Quelle: [www.good-practice.de](http://www.good-practice.de))*



### *Universität Bremen - Projekt enterscience:*

WissenschaftlerInnen mit Migrationshintergrund sind im Verhältnis zu ihrem Studierendenanteil deutlich unterrepräsentiert. Subjektbezogene Hemmschwellen wie auch strukturelle Hürden erschweren es diesem Personenkreis eine wissenschaftliche Laufbahn einzuschlagen – dies gilt besonders für Frauen.

Vor diesem Hintergrund zielt das Projekt *e n t e r s c i e n c e* für Studierende mit Migrationshintergrund darauf ab, den Anteil Studierender mit Migrationshintergrund im wissenschaftlichen Mittelbau geschlechterparitätisch zu erhöhen. Dabei geht es darum, ihre Partizipationschancen im Wissenschaftsbereich zu erweitern (widening participation) und zugleich auf geschlechter- und diversitätsgerechte Strukturen an der Universität Bremen hinzuarbeiten.

*(Quelle: [www.uni-bremen.de](http://www.uni-bremen.de))*

# Projektaktivitäten

## IMAGE-Filme und Dokumentation

Auf der Seite [www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de) finden sich diverse Materialien und Hinweise zum Thema qualifizierte Migrantinnen. Insbesondere die im Laufe des Projekts IMAGE gesammelten Erkenntnisse und Informationen sowie Präsentationen und Impressionen der durchgeführten Veranstaltungen stehen dort zur Verfügung.

Um eine breite Öffentlichkeit zu erreichen sowie das Projekt und Erfolgsgeschichten audio-visuell zu kommunizieren, wurden Image-Filme produziert, die online abrufbar sind:  
[www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de)



Darüber hinaus werden die Ergebnisse in einer Fachpublikation ausführlich dargelegt und durch Beiträge von Gastautorinnen ergänzt. Das Buch „Qualifizierte Migrantinnen in Deutschland: Status quo, Erfolgsfaktoren, Mehrwert“ wird voraussichtlich im Mai 2016 im Shaker Verlag erscheinen. Die Autorinnen und Autoren sind Prof. Dr. Swetlana Franken, Inda Kapetanović, Dr. Stefanie Pannier und Malte Wattenberg.

[www.shaker.de](http://www.shaker.de)



# 1. Workshop

## Business Case der kulturellen Diversität in Wirtschaft und Wissenschaft: Vielfalt macht erfolgreich!

Im Rahmen des Workshops „Business Case der kulturellen Diversität in Wirtschaft und Wissenschaft: Vielfalt macht erfolgreich!“ am 15. Juni 2015 in Bielefeld wurde mit Teilnehmer(inne)n aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft über die Potenziale und den Mehrwert einer breiteren Teilhabe von qualifizierten Migrantinnen in Unternehmen, Organisationen und Selbstständigkeit diskutiert. Die Bandbreite der Anwesenden erstreckte sich von Mitgliedern verschiedener Hochschulen, wissenschaftlichen Institutionen, gemeinnützigen Vereinen über Vertreter(innen)

von KMUs, Großunternehmen als auch selbstständige Unternehmer(innen) bis hin zu Repräsentanten von Kammern und kommunalen Stellen. Diese Mischung sorgte für einen lebhaften Dialog und eröffnete neue Perspektiven. Neben den Möglichkeiten zum Networking stand dabei der Austausch im Mittelpunkt der Veranstaltung. Aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Selbstständigkeit wurden jeweils Vertreter(innen) eingeladen, in einem Vortrag von ihren Erkenntnissen und Erfahrungen zu berichten.

*Die Präsentationen der Referent(inn)en befinden sich unter  
[www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de)*



Dr. Andrea Wolfram (v.l.), Kai Teckentrup, Ramona Lange, Gudrun Müller und Swetlana Franken hielten Vorträge zum Thema Migrantinnen als Beschäftigte und Diversity Management. Inda Kapetanović, Malte Wattenberg und Dr. Stefanie Pannier leiteten die Diskussionsforen während des Workshops.

*Fotografin:*  
Berit Steinkröger

**Die Pressemitteilung zur Veranstaltung ist unter:  
[www.fh-bielefeld.de/presse/archiv/vielfalt-muss-gelebt-werden](http://www.fh-bielefeld.de/presse/archiv/vielfalt-muss-gelebt-werden)  
abrufbar**



# 2. Workshop

## Qualifizierte Migrantinnen im Mittelstand

Im Rahmen des Workshops wurde am 3.11.2015 in der FH Bielefeld mit Vertreter(inne)n aus Wissenschaft und Wirtschaft über das Potential von qualifizierten Frauen mit Migrationshintergrund insbesondere für Klein- und Mittelständische Unternehmen diskutiert.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden – wie bekannt – das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie machen die Mehrheit aller Unternehmen aus, sind exportorientiert, kundennah und flexibel. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels leiden die KMU unter dem Fachkräftemangel und müssen sich in der Konkurrenz um Hochqualifizierte behaupten. Frauen – mit und ohne Migrationshintergrund – sind eine wichtige Humanressource für die KMU.

Qualifizierte Migrantinnen sind im Personalmanagement immer noch eine weniger untersuchte und gefragte Zielgruppe, die jedoch ein großes

Potenzial hat. Mehr als 959 Tsd. Akademikerinnen mit Migrationshintergrund sind eine stille Reserve für Unternehmen, Organisationen und Selbstständigkeit, die es zu erschließen gilt.

In der Veranstaltung wurden insbesondere die Chancen und Risiken eines gezielten Einsatzes von Migrantinnen im Mittelstand thematisiert. Die Vertreter(innen) der Wissenschaft haben theoretische Konzepte und Studien erläutert. Vertreter(innen) aus Unternehmen und Verbänden zeigten Maßnahmen und Instrumente aus der Praxis auf. Darüber hinaus haben Migrantinnen in Führungspositionen über ihre Erfolgsgeschichten berichtet.

In einer abschließenden Podiums- und Publikumsdiskussion haben sich die Teilnehmer(innen) über die praktischen Instrumente und Maßnahmen in Unternehmen und Organisationen ausgetauscht.

**Die Präsentationen der Referent(inn)en befinden sich unter  
[www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de)**



# Impressionen der Veranstaltung



# Konferenz

## Qualifizierte Migrantinnen als Gewinn für Wirtschaft und Gesellschaft

Die Abschlusskonferenz „Qualifizierte Migrantinnen als Gewinn für Wirtschaft und Gesellschaft“ fand am 29. Februar 2016 in Berlin statt. In diesem Rahmen wurden sowohl die Ergebnisse der empirischen Erhebung als auch weitere Aktivitäten des Projekts IMAGE präsentiert. Darüber hinaus wurden in Form von Vorträgen und Podiumsdiskussionen mit Wissenschaftler(inne)n, Führungskräften, Diversity Manager(inne)n und der interessierten Öffentlichkeit Probleme und Erfolgsfaktoren der Inklusion von qualifizierten Migrantinnen in Unternehmen, Organisationen und Hochschulen thematisiert.



*Die Präsentationen der Referent(inn)en befinden sich unter  
[www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de)*



## Impressionen der Veranstaltung



**Weitere Bilder und Videos unter:  
[www.migrantinnen-in-fuehrung.de/index.php?page=workshop-03-november-2015](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de/index.php?page=workshop-03-november-2015)**



# Links und Tipps

## Wirtschaft

**Diversity Management – Mehrwert für den Mittelstand**  
[www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html)

*Mit der Broschüre „Diversity Management – Mehrwert für den Mittelstand“ werden KMUs Ideen und Erfolgsfaktoren an die Hand gegeben, um sie für die Chancen von Diversity Management zu begeistern. Es geht darum, personelle Vielfalt anzuerkennen, zu fördern – und vielfältige Belegschaften so zu führen, dass daraus ein betriebswirtschaftlicher Mehrwert erwächst.*

**Online-Diversity**  
[www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

*Mit dem Tool „Online-Diversity“ können Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft sowie ihr Diversity Management im Internet kostenlos testen.*

**Anerkennung in Deutschland**  
[www.anerkennung-in-deutschland.de](http://www.anerkennung-in-deutschland.de)

*Das mehrsprachige Portal „Anerkennung in Deutschland“ informiert darüber, wie ausländische Berufsabschlüsse in Deutschland anerkannt werden können. Der besondere Service der Website ist der „Anerkennungs-Finder“: Das Online-Tool benennt den Ratsuchenden mit wenigen Klicks die für die Antragstellung zuständige Stelle. Darüber hinaus bündelt es wichtige Informationen zu den rechtlichen Grundlagen, zu den Anerkennungsverfahren in den einzelnen Berufen und zu Beratungsangeboten.*

**Make it in Germany**  
**[www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com)**

*Mit „Make it in Germany“ informiert das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie internationale Fachkräfte über ihre Karrierechancen in Deutschland. Die Webseite ist Teil der Fachkräfte-Offensive – einer Kampagne, die Bundesbürger für den zunehmenden Fachkräftemangel sensibilisieren möchte.*

**Franken, S. (Hrsg.): Frau, Migrantin, Führungskraft. Erfolgsfaktoren und Barrieren karriereorientierter Frauen. Akademiker Verlag, Saarbrücken, 2011.**

**anabin**  
**[www.anabin.kmk.org](http://www.anabin.kmk.org)**

*Informationsportal zur Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse. Die Datenbank stellt Informationen zur Bewertung ausländischer Bildungsnachweise bereit und unterstützt Behörden, Arbeitgeber und Privatpersonen, eine ausländische Qualifikation in das deutsche Bildungssystem einzustufen.*

*Hotline des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge zu Fragen rund um das Thema „Arbeiten und Leben in Deutschland“.*  
**+49 30 1815-1111**



**Cross-Cultural-Mentoring**  
[www.goethe.de](http://www.goethe.de)

*Von Nachwuchskräften nichtdeutscher Herkunft erwartet die Mehrheitsgesellschaft zumeist Anpassung. Beim „Cross-Cultural Mentoring“ der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht indes steht die Sensibilisierung der Gesellschaft für die jeweils als „anders“ wahrgenommene Kultur im Mittelpunkt. Das interkulturelle Mentorenprogramm ist ein Plädoyer für einen umfassenden Integrationsansatz.*

**Migrantinnen-Netzwerk Mentoring-Programm**  
[mentoring.migranet.org](http://mentoring.migranet.org)

*Die Mentoring-Partnerschaft bringt qualifizierte Migranten und Migrantinnen (Mentees) und etablierte Profis (Mentoren und Mentorinnen) in eine berufsrelevante Beziehung. Mentees profitieren dabei von den beruflichen Netzwerken ihrer Mentor/innen sowie von deren Kenntnissen des lokalen Arbeitsmarktes und der Unternehmens- und Arbeitskultur. Mentor/innen gewinnen durch die Mentoring-Partnerschaft Einblicke in die Berufswelten anderer Länder. Unternehmen können sich als attraktive Arbeitgeber positionieren und Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern herstellen.*

**Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Migrationshintergrund**  
**Zeitschrift Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung,**  
**21/2012**

*Der Artikel „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Migrationshintergrund“ von Andrea Löther unter [www.ssoar.info](http://www.ssoar.info). Eine Sekundäranalyse einer Befragung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an 19 Universitäten aus dem Jahr 2008 ermöglicht erstmals eine quantitative Studie zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Migrationshintergrund. Danach haben 13 Prozent der befragten Wissenschaftler(innen) einen Migrationshintergrund, ein Anteil, der im Vergleich mit Angaben von Mikrozensus und Hochschulstatistik als unterschätzt anzusehen ist.*

**Migrantinnen und Migranten an Hochschulen | Hochschulzugang, Studium, Arbeitsmarktintegration**

**[bildungsklick.de/hochschule-und-forschung/meldung/migrantinnen-und-migranten-an-hochschulen-studie-zu-hochschulzugang-studium-und-arbeitsmarktinteg/](http://bildungsklick.de/hochschule-und-forschung/meldung/migrantinnen-und-migranten-an-hochschulen-studie-zu-hochschulzugang-studium-und-arbeitsmarktinteg/)**

*Deutschland ist auf hochqualifizierte Migrantinnen und Migranten angewiesen, um seine wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit weiterhin behaupten zu können. Besonders ausländische Studierende an deutschen Hochschulen sind – als temporäre oder als permanente Migrantinnen und Migranten – eine wertvolle Ressource mit Blick auf den prognostizierten Fachkräftemangel. Der Band beschäftigt sich mit der Frage, wie Migrantinnen und Migranten für das tertiäre Bildungssystem gewonnen und nach ihrem Abschluss in den Arbeitsmarkt integriert werden können.*

**Buch ISBN: 978-3-7639-5519-0**  
**E-Book (PDF): ISBN: 978-3-7639-5520-6**



**Migrantinnen gründen**  
[www.migrantinnengruenden.de](http://www.migrantinnengruenden.de)

*Das Projekt „MIGRANTINNEN gründen – ein Projekt zur Existenzgründung von Migrantinnen“ findet im Rahmen einer gemeinsamen Initiative des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zur Unterstützung von Existenzgründerinnen statt.*

*Ziele des Projekts sind:*

- *die konkrete Unterstützung von Migrantinnen bei der Existenzgründung durch Mentoring,*
- *das Verstärken der Kompetenzen der beteiligten Existenzgründerinnen und*
- *die Vernetzung und Sensibilisierung von Entscheidungsträgern und anderen Partnern der Existenzgründung für die Potenziale von Migrantinnen. Dabei werden Migrantenselbstorganisationen eingebunden.*

**Gründer Zeiten 10 | Existenzgründungen durch Migrantinnen und Migranten**  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

*Publikation des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie für Menschen mit Migrationshintergrund, die ein Gründungsinteresse haben. Die Ausgabe befasst sich mit den Besonderheiten der Gründung generell und von Migrant(inn)en im Besonderen. Es gibt einen Leitfaden für Existenzgründer(innen) mit Migrationshintergrund, Informationen zu Beratungsstellen, rechtlichen und behördlichen Voraussetzungen und Verfahren sowie viele Tipps, Links und Hinweise.*

**IQ-Fachstelle Migrantenökonomie**  
**[www.existenzgruendung-iq.de](http://www.existenzgruendung-iq.de)**

*Das Portal der IQ Fachstelle Migrantenökonomie verschafft einen Eindruck zu Unternehmen von Migrantinnen und Migranten in mannigfaltigen Branchen. Es bietet Informationen zum aktuellen Gründungsgeschehen und regt dazu an, einen genauen Blick auf die dynamische Entwicklung in diesem Wirtschaftsfeld zu legen. Gründungsinteressierte finden konkrete Hinweise und Angebote zu Veranstaltungen, Seminaren sowie Service- und Beratungsstellen.*



# Projektteam



**Prof. Dr. Swetlana Franken** ist seit 2008 als Professorin für BWL, insbesondere Personalmanagement an der FH Bielefeld, Bereich Wirtschaft tätig. Ihr Schwerpunkt in Lehre und Forschung heißt Knowledge & Diversity, zu ihren Kernkompetenzen zählen Unternehmens- und Personalführung, Diversity Management, Innovationsmanagement und Organisationales Lernen. Sie ist die Leiterin des Projekts IMAGE und darüber hinaus an weiteren Forschungs- und Praxisprojekten mit Unternehmen beteiligt.



**Inda Kapetanović** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Projekts. Nach einer Ausbildung zur Industriekauffrau arbeitete die gebürtige Bosnierin 12 Jahre im internationalen Vertrieb und als Führungskraft in der freien Wirtschaft. Gleichzeitig studierte sie Betriebswirtschaftslehre in Kassel, Breda (NL) und Bielefeld und schloss ihr Studium an der FH Bielefeld 2014 mit einem Master ab. Der Schwerpunkt ihrer bisherigen wissenschaftlichen Arbeit liegt in der Interdisziplinarität, wo sie z. B. Kommunikationspolitik und interkulturelles Management sowie zukunftsorientierte Qualifizierungsmethoden mit Vertrieb verbindet. Ihre Liebe zur Forschung, zum lebenslangen Lernen sowie ihre Überzeugung, dass mit diesem Projekt Aufmerksamkeit der Gesellschaft auf ein wichtiges Thema gelenkt werden kann, zogen sie aus ihrer Position der Vertriebs- und Marketingleiterin an die FH Bielefeld zurück.





**Dr. Stefanie Pannier** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Projekts. Sie studierte Sozialpädagogik und Pädagogik mit dem Schwerpunkt Medienpädagogik an der FH Bielefeld sowie der Uni Bielefeld und promovierte 2012 an der PH Ludwigsburg. Im Rahmen ihrer Dissertation hat sie sich intensiv mit dem Einfluss von Kultur und Sozialisation auf die Persönlichkeitsentwicklung und das Kommunikationsverhalten befasst. Insbesondere der interdisziplinäre und interkulturelle Austausch und die sich daraus ergebenden Synergieeffekte haben sie zur Mitarbeit im Projekt motiviert.



**Malte Wattenberg** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter für Wirtschaftsinformatik an der FH Bielefeld und Hochschule Ostwestfalen-Lippe. Er absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaft und Logistik an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe sowie ein Wirtschaftsstudium an der Fachhochschule Lippe und Höxter in Lemgo mit dem Schwerpunkt Marketing und Vertrieb.

Herrn Wattenberg interessieren im Rahmen des Forschungsprojekts insbesondere Möglichkeiten der Vernetzung sowie die methodologische Herangehensweise zur Erkenntnisgenerierung und Eingliederung des Forschungsprojektes in den Gesamtkontext des Themenfeldes Inklusion.





**Sedef Singil** ist Studentische Hilfskraft des Projekts. Sie studiert BWL mit den Schwerpunkten Personal und Organisation sowie Produktion und Logistik. Sie beschreibt sich als Migrantin ohne eigene Migrationserfahrung, denn ihre Eltern kommen aus der Türkei, sie selbst ist in Deutschland aufgewachsen. Frau Singil schreibt ihre Bachelorarbeit über das Thema „Migrantinnen in Führungspositionen“ und bringt ihre persönliche und fachliche Expertise in das Projekt ein. Ihre Motivation zur Beschäftigung mit diesem Bereich resultiert einerseits aus persönlichen Erfahrungen und andererseits aus der Überzeugung, dass hochqualifizierte Migrantinnen aufgrund ihrer interkulturellen Kompetenzen ein unverzichtbarer Nutzen für die deutsche Wirtschaft sind.



**Johanna Schenk** studiert Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation sowie Marketing. Sie ist Studentische Hilfskraft im Projekt, zuvor arbeitete sie als Studentische Hilfskraft für Frau Prof. Dr. Franken. Frau Schenk zeigt große Wissbegierde an fremden Kulturen und interessierte sich sofort für das Projekt IMAGE. Sie sieht noch großes Ausbaupotenzial im Bereich der Anerkennung und Gleichberechtigung von Migrantinnen am Standort Deutschland. Dabei kann gerade die Vernetzung dieses Projektes helfen, die Bedingungen für Inklusion und Aufklärung zu unterstützen. Aufgrund ihrer Ausbildung als Mediendesignerin kümmert sie sich u.a. um die grafische Gestaltung.



**Lena Kallemeier** studiert Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt Human Resources und ist Studentische Hilfskraft im Projekt. Nach einem halbjährigen Auslandsaufenthalt ist sie noch neugieriger auf andere Kulturen, Denkweisen und Lebensphilosophien geworden. Das Projekt IMAGE findet sie besonders spannend, da das Thema großes Potenzial beinhaltet, um Synergieeffekte für alle Beteiligten hervorzurufen. Aus ihrer Sicht wird es immer wichtiger, motivierte Führungspersönlichkeiten zu finden, um den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken – Migrantinnen spielen für sie dabei eine wichtige Rolle.



**Christine Schneider** studiert Wirtschaftspsychologie im 4. Semester mit dem Schwerpunkt Personal und ist Studentische Hilfskraft im Projekt. Ihr eigener kultureller Hintergrund weckte ihr Interesse an dem Projekt IMAGE: Ihre Eltern sind beide in Russland geboren und zählen zu den sogenannten „Spätaussiedlern“. Ihrer Ansicht nach haben es Frauen häufig immer noch schwerer als Männer, wenn es um ihre berufliche Entwicklung geht. Migrantinnen trifft das Los dabei doppelt, denn sie werden sowohl aufgrund ihres Geschlechts, als auch aufgrund ihrer Herkunft benachteiligt. Frau Schneider sieht die Aufgabe des Projekts IMAGE darin, das Potenzial von Frauen, insbesondere von Migrantinnen besser zu nutzen und ihnen die Möglichkeit und Unterstützung zu geben, ihr Können zu zeigen.



## Kontakt und Projektleitung

Prof. Dr. Swetlana Franken

Fachhochschule Bielefeld  
Interaktion 1  
33619 Bielefeld

Telefon: +49.521.106-3755  
Telefax: +49.521.106-5086  
[swetlana.franken@fh-bielefeld.de](mailto:swetlana.franken@fh-bielefeld.de)

Gestaltung und Design der Broschüre:  
Johanna Schenk

[www.migrantinnen-in-fuehrung.de](http://www.migrantinnen-in-fuehrung.de)



**FH Bielefeld**  
University of  
Applied Sciences